

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

Lisensiaatintutkimus
Kaija Möttö



JÄRKI JA TUNTEET MUUTOSPROSESSIN MYLLERRYKSESSÄ

Liikennehallinnon virastouudistus Case – Liikenteen turvallisuusvirasto



*Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-ohjelmalla
Tampereen yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti.*

Esipuhe

Kiitollisin mielin suljen tämän tutkimuksen kirjankannet kiinni. Ensimmäinen kiitos kuuluu tutkimukseni pääohjaajalle, professori Lasse Oulasvirralle sekä tutkimuksen loppuvaiheessa mukaan tulleelle professori Petri Virtaselle, hyvästä ja kannustavasta ohjauksesta. Monet kiitokset ansaitsee myös ne jatkotutkimusseminaareissa mukana olleet, jolloin esitetyt erilaiset näkökannat avasivat uusia näkökulmia jatkaa tutkimusta. Tutkimuksen aloitusvaiheessa kannustavia ja tutkimuspolulle ohjaavia keskusteluja sain käydä Tertun ja Juhan kanssa, tästä mitä parhaimmat kiitokset heille.

Lisensiaatintutkimukseni esitarkastajiksi lupautuivat professori Timo Aarveaara ja professori Jari Stenvall, heille tästä osoitan arvostavat kiitokseni.

Monet henkilöt monipuolisella kannustuksella ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen tekemisen, joista keskeisin on Liikenteen turvallisuusviraston väki. Erityiskiitoksen ansaitsee Inkeri, Kari, Juhani, Matti, Marko ja Petri sekä nimeltä mainitsematta monet teistä, joiden kanssa olen saanut jakaa tutkimukseen liittyviä ajatuksiani. Kiitän kaikkia teitä, joiden apua olen saanut käyttää hyväkseni luettamalla raporttini käsikirjoitusta sen edistymisen erivaiheissa. Keskustelut ja ajatusten vaihdot ovat olleet hedelmällisiä ja synnyttäneet uutta näkökulmaa jatkaa tutkimustani. Antille kiitos teknisestä avusta, kun tekstit meinasivat mennä ihan överiksi. Leila on ollut suureksi avuksi kielikäännoissä, tästä kiitos.

Tutkimusprosessin aikana, rinnalla on kulkenut lukuisia henkilöitä ja nimelistasta tulisi pitkä, joten henkilökohtaisesti kaikille teille lämpimästi kiitos. Olen saanut kulkea pitkän ”Ollin oppivuosien matkan” niin työmatka kuin opiskelunäkökulmasta katsottuna. Se on ollut rikas oppimisenmatka, josta ei puutu ylä- eikä alamäkiä, mutta eikös juuri tällainen ole myös muutoksenpolku, jota me trafilaiset yhdessä olemme kulkeneet.

Vierivä kivi ei sammaloidu.

Leppävaarassa kesällä 2015

Kaija Möttö

Abstract

Any changes in an organization involve two very different fronts: a rational, matter-of-fact front and an irrational front of a variety of emotions. Almost all losses associated with resistance to change are suffered at the emotional front, in how the negative emotions evoked by the change are dealt with. One of the major factors affecting this seems to be that the management of the organization operates effectively at the factual front, but tries to handle the emotional front and staff commitment mainly through providing information. However, emotions cannot be dealt with through the means of information, no matter how high the quality of the information is.

Resistance and tension created by change are not due to the personnel's poor attitude or negative way of thinking about work, but are an entirely normal reaction to change. This phenomenon can be described by the notion of anticipating danger. Instinctively, people start to prepare for the worst. In such a state, a person becomes sensitive to threats and problems, seeing risk factors everywhere. When a person sees an increasing number of threats and risk factors around, they start to develop responses that favour self-preservation. The field of change becomes covered by a network of negative emotions, formed at the stage when the personnel gains knowledge of the change. Both negative and positive response attacks are flying around the field of tensions and opposite currents.

The managers involved in the process of change and those implementing it should therefore focus on how the change is executed, so that the personnel would perceive it as meaningful. If the personnel feel well at work, they also attain better results. Changes often have a negative effect on how the employees succeed in their duties and how satisfied they are at work. A feeling of uneven distribution of work may strain the relations between employees: some of them are overloaded, some get less work, hierarchy is increased or someone is burdened with too much responsibility. A change is a turning point for many people. When at a crossroads in their working life, everyone must individually reflect on whether they accept the change with everything it brings, or decide to search for a new job and change at a personal level. There are two alternatives: either to accept the new way and the new possibilities it brings, grasping the change and living it to the full, or to leave the old behind and search for new opportunities elsewhere. At the personal level, people going through change are sometimes on the crest of the wave and sometimes in a downward spin to the bottom. Sense and emotions are in a constant dialogue. Luckily, the employees are not going through this dialogue alone, but all their fellow workers are in the same situation.

There is an abundance of studies on change, both at international and domestic level, in governmental and municipal organizations, as well as in the corporate world. These studies provide an excellent frame of reference for change, management of change and for other issues and phenomena related to change. However, the results of this study indicate that there are no single or uniform models for dealing with change, just because every change is different both as regards its structures, duration, extent and substantial content. In addition, this broad context must also consider the personnel with all their individual qualities. The extent and objectives of the change define how challenging it is and how far its impact extends.

Key concepts in this study: dimensions of change and management, personnel resources, trust and commitment.

Tiivistelmä

Kaikissa muutoksissa, jotka kohdistuvat jonkun organisaation toimintaan, on kaksi hyvin erilaista rintamaa, jotka sisältävät rationaalisen eli asiaulottuvuuksien rintaman ja irrationaalisen eli tunteidenkirjon. Lähes kaikki muutosvastavirtaukset hävittää tunnerintamalla eli muutoksen herättämien negatiivisten tunteiden käsittelyssä. Suurimpia syitä lienee se, että organisaation johto operoi tehokkaasti asiarintamalla, mutta yrittää hoitaa tunnerintamaa ja henkilöstön sitoutumista lähinnä tiedottamisen avulla. Tunteita ei kuitenkaan pystytä käsittelemään tiedottamisen keinoin, vaikka se olisi kuinka laadukasta.

Muutoksen vastavirtaukset ja jännitteet eivät johdu henkilöstön huonosta työasenteesta tai kielteisestä suhtautumisesta työasioihin, vaan se on muutoksen kohteena olevan henkilön ihan normaalia reaktiota muutokseen. Tällaista ilmiötä voisi ilmaista käsitteellä vaaravaisto tai varautumisena pahimpaan. Tässä tilassa ihminen herkistyy uhkille ja ongelmille ja näkee uhkakuvia lähes kaikkialla. Kun ihminen näkee enemmän uhkia ja vaaratekijöitä, hän alkaa kehittää vastareaktioita itsensä säilyttämisen vahvistamiseksi. Muutoskentällä vallitsee negatiivisten tunteiden verkosto, joka alkaa syntyä siinä vaiheessa, kun on tullut tieto muutoksesta. Jännitteiden ja vastavirtausten kentällä sinkoilee sekä negatiivisia että positiivisia vastavirtauksia.

Muutosprosessissa mukana olevien johtajien ja toimeenpanijoiden kannattaakin panostaa muutoksen toteuttamistapaan, jotta muutos koetaan mahdollisimman mielekkääksi. Hyvinvoiva henkilöstö saa myös tulosta aikaiseksi. Muutokset usein vaikuttavat kielteisesti työntekijöiden työssä onnistumiseen ja työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden keskinäisiä välejä saattaa hiertää kokemus töiden epätasaisesta jakautumisesta: jotkut ylikuormittuvat, toisilta vähenevät työt, hierarkia lisääntyy tai jollekin kasaantuu liikaa vastuuta. Muutos on risteyskohta monille ihmisille. Työelämässä muutoksen risteyskohdassa he joutuvat omalta yksilötasoltaan pohtimaan, että hyväksyvätkö muutoksen kaikkine ilmiöineen, mitä muutos tuo tullessaan vai lähtevätkö etsimään uutta työpaikkaa ja muutosta ihan henkilökohtaisella tasolla. Vaihtoehtoja on kaksi, joko hyväksytään uusi ja uudet mahdollisuudet ja mennään täysillä mukaan muutoksen vaatimin ottein tai jätetään vanha ja etsitään uusia tilaisuuksia ja mahdollisuuksia muualta. Muutoksessa ihmiset ovat henkilökohtaisella tasolla välillä aallonharjalla ja välillä syöksykierteessä aallonpohjalle. Tunteet ja järki käyvät vuoropuhelua. Onneksi vuoropuhelussa ei tarvitse olla yksin, vaan samassa tilanteessa ovat kaikki työtoverit.

Muutoksesta on tehty runsaastikin erilaisia tutkimuksia niin; kansainvälisiä kuin kotimaisia valtiopuolen ja kuntapuolen muutoksiin liittyviä, mukaan lukien myös yrityspuolen tutkimukset. Tutkimukset antavat erinomaisia viitekehyksiä muutokselle, johtamiselle ja muille muutokseen liittyville asioille ja ilmiöille. Kuitenkin tämän tutkimuksen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yhtä tai yhtenäisiä muutoksen hoitamiseen liittyviä malleja ei ole olemassa, juuri sen vuoksi, kun jokainen muutos on yksilöllinen niin rakenteiden, ajallisen keston, laajuuden kuin asiasisällönkin suhteen ja koko tähän laajaan kontekstiin on otettava mukaan myös henkilöstö kaikkine yksilöllisine ominaisuuksineen. Muutoksen laajuus ja tavoitteet määrittävät sen kuinka haasteellisesta ja vaikuttavasta muutoksesta on kysymys.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet: muutoksen ja johtamisen ulottuvuudet, henkilöstövoimavarat sekä luottamus ja sitoutuminen.

Sisälllys

Sisälllys	7
1 JOHDANTO.....	12
1.1 Tutkimuksen alkumietteitä	12
1.1.1 Tutkimuksen taustoitusta – Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistuksen pääperiaatteita	18
1.1.2 Odotuksia liikennehallinnon muutoshankkeen jälkeen	21
1.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja toteuttaminen	22
1.2.1 Empiirinen laadullinen tutkimus.....	22
1.2.2 Tutkimuksen vuoropuhelua ja tulkintapolkua	24
1.2.3 Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen viitekehys.....	25
1.2.4 Sisällönanalyysitutkimusmenetelmänä	27
1.2.5 Tutkimusanalyysimenettely - henkilöstökyselyt 2008-2013.....	29
1.3 Muutoskehikot – I Valmius muutokseen, II Muutoksen toimeenpano	31
1.3.1 Tutkimuksen työkaluja ja konteksti	32
1.3.2 Käsitteet tutkimuksen rakennuskivinä ja merkityksinä	32
1.3.3 Tutkimusaineiston laadullisuuden arviointia	34
1.3.4 Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset	36
1.3.5 Tutkijan positio.....	36
2 Muutoksen ja johtamisen ulottuvuuksia teoreettisessa viitekehyksessä	38
2.1 Johdanto muutokseen	38
2.2 Muutos, sen kompleksisuus ja ulottuvuudet	41
2.2.1 Muutoksen keskeisiä tavoitteita	43
2.2.2 Roolit ja vastuut muutoksessa	45
2.3 Muutosprosessin teoreettista tarkastelua	48
2.3.1 Vasarinnasta vastarannalle - vuorovaikutteisena käytöksenä muutoksessa	48
2.3.2 Muutoksen haltuunotto – monien askellusten summa	51
2.4 Muutoksen käsitteen moniselitteisyys ja voima	54
2.4.1 Mitä kannattaa säilyttää, mitä muuttaa	56
2.4.2 Muutosvaikuttajat.....	58
2.5 Johtajuuden valmiuksien tarkastelua teoreettisessa viitekehyksessä	61
2.5.1 Johtamisen historiallista taustaa valtionhallinnossa	61
2.6 Johtamisen ulottuvuudet ja merkitykset.....	62
2.6.1 Johtaminen, järki ja tunteet muutoksessa	66
2.6.2 Johtajuuden ottaminen	69
2.7 Johtajuuden monet kasvot muutosprosessin poluilla – yhteenvedoa.....	73
2.8 Asiantuntijaorganisaation johtaminen muutoksessa	75
2.8.1 Aineeton pääoma käsitteenä	75
2.8.2 Asiantuntijoiden johtaminen muutoksen murroksessa	79
2.8.3 Aineettoman pääoman tunteminen	82

2.8.4	<i>Henkilöstövoimavarat peruspilareina muutoksessa</i>	86
2.8.5	<i>Henkilöstövoimavarat ja esimiestoiminnan kompetenssit – yhteenvetoa</i>	89
2.9	<i>Luottamus hyvän johtajuuden hedelmä muutoksessa</i>	91
2.9.1	<i>Avain uuden synnylle</i>	91
2.10	<i>Kulttuuri monen sisältöisenä ilmiönä muutoksessa</i>	95
2.10.1	<i>Kulttuurin ulottuvuuksia ja tasoja</i>	95
2.10.2	<i>Kulttuurin myönteiset ja kielteiset ulottuvuudet</i>	98
3	<i>Liikennehallinnon virastouudistus tarkastelussa vuodet 2008 - 2013</i>	104
3.1	<i>Taustoitusta Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistukselle</i>	104
3.1.1	<i>Virastouudistuksen aiemmat selvitykset</i>	107
3.1.2	<i>Trafin ja sitä edeltäneiden virastojen historiallinen kehitys</i>	107
3.1.3	<i>Liikennehallinnon virastouudistuksen selvitysryhmät</i>	109
3.1.4	<i>Henkilöstöä koskeva siirtymäsäännös</i>	109
3.1.5	<i>Turvallisuusviraston ja väyläviraston perustaminen, toimeenpano ja tehtävät</i>	110
3.1.6	<i>Toimijat muutoksentällä – käyttäytymistä ohjaavat voimat</i>	112
4	<i>Muutoksen tekijät ja kokijat</i>	113
4.1	<i>Liikenteen turvallisuusviraston rakennemalli</i>	113
4.1.1	<i>Odotuksia ja haasteita liikennehallinnon virastouudistuksen jälkeen</i>	114
4.1.2	<i>Liikenne- ja viestintäministeriön palaute Liikenteen turvallisuusvirastolle vuoden 2010 ensimmäisellä puolivuotisjaksolta</i>	115
4.2	<i>Muutoksen kohdevirastojen esittelyä</i>	116
4.2.1	<i>Osoitteena turvallisuusvirasto</i>	116
4.2.2	<i>Muutoksen vakiinnuttamisen ja kehittämisenvaihe</i>	117
4.3	<i>Järki ja tunteet muutoksen kehittämisvaiheessa</i>	119
4.3.1	<i>Muutosprosessi tunnetilojen pyörteessä</i>	119
4.3.2	<i>Miksi muutosta vastustetaan?</i>	124
4.3.3	<i>Muutoksen kiikkulaudalla</i>	124
4.3.4	<i>Miksi muutos luo huhuja?</i>	126
4.3.5	<i>Ihmisenä muutoksessa - henkilökohtainen prosessi</i>	129
4.3.6	<i>Toimintakulttuurin heijasteet</i>	133
5	<i>Muutosketjussa mukana olijana ja tekijänä</i>	136
5.1	<i>Henkilöstökyselyt 2008-2009 – analysoinnin I vaihe</i>	136
5.1.1	<i>Henkilöstökyselyn valmistelu</i>	136
5.1.2	<i>Henkilöstökysely 2008</i>	137
5.1.3	<i>Mahdollisuudet ja uhat henkilöstön kokemana 2008</i>	138
5.2	<i>Henkilöstökyselyjen sanomaa 2009</i>	141
5.2.1	<i>Kokemusryhmät kulttuurin kuvaajina 2009</i>	143
5.2.2	<i>Tulkinta ja kuvanlukutaito - Kuvakollaasikyselyt 2009</i>	145
5.2.3	<i>Kuvakollaasitarinat henkilöstön metaforina</i>	146
5.3	<i>Kolme keskeistä profiilia henkilöstökyselyjen pohjalta 2008-2009</i>	150
5.3.1	<i>Yhteenvetoprofilointi 2008 -2009. Mahdollisuudet ja uhat henkilöstön arvottamana</i>	154

5.4	I Vaiheen yhteenvetosynteesi.....	157
II	Muutoskehikko – Valmius muutokseen	161
5.5	Muutos kokemusten kautta, mikä vahvistaa, mikä heikentää	161
5.5.1	Johtajana muutoksen hallinnassa	161
5.5.2	Miten organisaatiouudistus tehdään hyvin?.....	163
5.5.3	Muutosvastarinnasta kasvaminen uuteen virastoon	164
5.5.4	Paikallaan pysyminen on huono vaihtoehto muutoksessa	167
5.5.5	Johtajana asiantuntijoiden joukossa, ajatuksista tekoihin tuen kautta.....	169
5.5.6	Johtamisen kehittämiseen on panostettu Trafissa	172
5.6	Muutos Case- virastossa	174
5.7	Henkilöstökyselyt 2010-2013 – II vaiheen analysointipolkua	179
5.7.1	Henkilöstön näkemyksiä - kooste henkilöstökyselyteksteistä	181
5.7.2	Henkilöstön näkemyksiä ja kommentteja 2012-2013	187
5.7.3	Kyselyiden keskeisiä näkemyksiä ja vaikutuksia yhteenvetokoosteena 2008-2013	190
5.7.4	Henkilöstökyselyiden kommenttien ja näkemysten analysointia	191
5.8	II vaihe. Muutosta edistävät ja vastustavat virtaukset yhteenvetopohdintana.	
	Pohdinnan perustana henkilöstökyselyt 2010-2013	199
6	Tutkimuksen yhteenvetosynteesi	204
6.1	Miten virastouudistus on onnistunut?	204
6.1.1	Yhteenvetopohdintana, mitä aito trafilaisuus on?.....	209
7	Johtopäätökset	210
7.1.1	Luottamus toimivan organisaation tärkein voimavara	214
7.2	Jatkotutkimusmahdollisuuksia	215
7.3	Jälkipuheena - Tutkijan omakohtaisia kokemuksia virastouudistuksen ajoilta	215
7.3.1	Taloushallinnon haltuunotto	215
7.3.2	Merenkululaitokselta muutosmatkalle tulleen.....	216
8	Liitteet:	218
8.1	Lähteet:.....	236
8.2	Empiriatutkimusaineistoa:	262

Tutkimuksessa käytetyt lyhenteet, kuviot, taulukot ja liitteet

Lyhenteet:

<i>LVM</i>	<i>Liikenne- ja viestintäministeriö</i>
<i>HALKE</i>	<i>Hallinnon ja aluekehittämisen ministerityöryhmä</i>
<i>ALKU</i>	<i>Aluehallinnon uudistushanke (sis. myös ELY-hankkeen)</i>
<i>ALLU</i>	<i>Hallinnonalan aluehallintohanke</i>
<i>ELLU</i>	<i>Hallinnonalan aluehallintohanke</i>
<i>Turvajory</i>	<i>Virastohankkeen projektin johtoryhmä</i>
<i>YT-menettely</i>	<i>Yhteistoimintaneuvottelu, Laki Yhteistoiminnasta 30.3.2007/334</i>
<i>AKE</i>	<i>Ajoneuvohallintokeskus</i>
<i>IH</i>	<i>Ilmailuhallinto</i>
<i>MKL</i>	<i>Merenkulkulaitos</i>
<i>RVI</i>	<i>Rautatievirasto</i>
<i>Trafi</i>	<i>Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi</i>
<i>VM</i>	<i>Valtiovarainministeriö</i>

Kuviot:

Kuvio 1. Liikennehallinnon organisaatiouudistus 2010	21
Kuvio 2 Liikenteen turvallisuusviraston perustaminen	22
Kuvio 3. Emansipatoriset tiedon intressit tutkimuksen työkaluina	29
Kuvio 4 Tutkimuksen hermeneuttinen kehäpolku – yhteenvedo tutkimuksen viitekehyksistä.....	36
Kuvio 5 Muutos tehdään yhdessä, toiminnan ja suunnan kehittäminen	51
Kuvio 6 Muutoksen askellus - Muutossykli.	54
Kuvio 7. Muutoksen johtamisen ulottuvuuksia	61
Kuvio 8. Osaamisen arvioinnin tasot ja dimensiot	78
Kuvio 9 Erilaisuuden johtaminen muutosmatkalla.....	80
Kuvio 10 Aineettomien menestystekijöiden johtamistavan valintaan vaikuttavat tekijät	85
Kuvio 11. Luottamuksen kolme tyyppiä	94
Kuvio 12. Luottamuksen kehityksen tasot.....	95
Kuvio 13. Negatiivisen ja positiivisen vuorovaikutuksen kehäprosessi	102
Kuvio 14. Organisaatiomuutosten historia	108
Kuvio 15. Liikenteen turvallisuusviraston pää rakenne 1.1.2010.....	115
Kuvio 16. Vuorovaikutuksen merkitys muutoksen vakiinnuttamisessa	126
Kuvio 17. Yksilön selviytymistarina muutoksessa.....	129
Kuvio 18 Muutoksen aiheuttama tunneprosessi.....	133
Kuvio 19. Henkilöstökyselyjen I vaihe	137
Kuvio 20. Kolme keskeistä profiilia,	150
Kuvio 21. Virastot ennen yhdistymistä – henkilöstökyselyt 2009	152
Kuvio 22. Muutoskäyrä 2008 - 2010.....	157
Kuvio 23. Tunne, kohtaaminen ja seuraus muutosmatkalla	162
Kuvio 24. Muutoskäyrä pelkistetyksi, joka kuvaa varsinaista muutosmatkaa	167
Kuvio 25. Puun ja kuoren välissä – Symbolinen esitys muutoksen sisäistämisvaiheesta	168
Kuvio 26 Esimiesten valmennuskokonaisuus, Trafi 2011.....	173
Kuvio 27. ”Liikenteenturvallisuusviraston ensimmäinen organisaatioluonnos”	174
Kuvio 28. Johdon viestit henkilöstölle v. 2009, valmistautuminen uuteen	175
Kuvio 29. Sitoutumista ja luottamusta edistävä johtaminen muutoksessa	178
Kuvio 30. Esimiestyön laatu vahvistunut 2010	185
Kuvio 31. Työtyytyväisyysvertailukuvio – valtio vastaan virasto, vertailuvuosi 2011.....	198

Kuvio 32. Muutoksen vastavoimien kenttä	201
Kuvio 33. Peruspilarit muutosjohtamiseen	214

Taulukot:

Taulukko 1. Organisaatioiden kyky muuttua muutoksessa – yhteenvetoa	48
Taulukko 2. Muutoksen monta vaikutusta ja askellusta - yhteenvetotaulukko	60
Taulukko 3. Muutosjohtamisen pääelementit	66
Taulukko 4. Johtamisen roolit ja kipupisteet muutosmatkan eri tasoilla	72
Taulukko 5. Trafilainen asiantuntijuus	82
Taulukko 6. Henkilöstövoimavarojen arvo muutoksessa	89
Taulukko 7. Kompetenssin kahdeksan askellusta	91
Taulukko 8. Yhteenvetoteesit muutosteorian viitekentältä	103
Taulukko 9. Roolit ja vastuut muutoksen johtamisessa	105
Taulukko 10. Muutosprosessin 7 teesiä, yhteenvetosynteesinä	123
Taulukko 11. Virastojen yhteisiä näkemyksiä 2008-2009	149
Taulukko 12. Muutosmatkan keskeisiä haasteita	161
Taulukko 13. Liikenteen turvallisuusviraston aloitusta voidaan verrata uuteen työpaikkaan	177
Taulukko 14. Johtotehtävissä olleiden näkemyksiä 2010-2011	182
Taulukko 15. Asiantuntijatehtävissä olleiden näkemyksiä 2010-2011	184
Taulukko 16. Notkahdus muutosprosessissa 2009-2010	186
Taulukko 17. Johtotehtävissä olleiden näkemyksiä 2012-2013	188
Taulukko 18. Asiantuntijatehtävissä olleiden näkemyksiä 2012-2013	190
Taulukko 19. Työtyytyväisyys 2013 verrattuna 2011-2012 lukuihin	208
Taulukko 20. Mitä aito trafilaisuus on	209

Liitteet:

Liitteet 1. Esitutkintakysymykset	218
Liitteet 2. Trafilaisuus, mitä se on?	219
Liitteet 3”Muutosprosessin vaiheistus”	220
Liitteet 4. Virastohankkeen toteuttamisen riskit ja haasteet	221
Liitteet 5. Henkilöstökyselyjen polku	222
Liitteet 6. Liikenteen turvallisuusvirastoon siirtyvät: vastaajat ja vastausprosentit	222
Liitteet 7. Virastojen välisiä eroja, virastouudistus 2009	223
Liitteet 8. Tilivirastoksi määrääminen	223
Liitteet 9. Missä uskot työskenteleväsi kahden vuoden päästä	224
Liitteet 10. Kritiikki voimistunut johtoa ja keskijohtoa kohtaan 2009-2010	224
Liitteet 11. Tiedonkulku ja oikeudenmukaisuus 2009-2010	225
Liitteet 12. Epävarmuus pysymisestä Trafissa, erityisesti asiantuntijat 2009-2010	225
Liitteet 13. Työn kokemus on kehittynyt myönteiseen suuntaan	226
Liitteet 14. Vaikutus työn mielekkyyteen, vertailuvuodet 2008 – 2012	226
Liitteet 15. Toimialojen välillä eroja vastuiden selkeydestä	227
Liitteet 16. Henkilöstön jakautuminen muutoksen kokemuksen ryhmiin	227
Liitteet 17. Uudistuksen vaikutus asiakkaiden saamaan palveluun	228
Liitteet 18. Muutoksen kokemuksen ryhmät näkevät tulevaisuuden erilaisena	228
Liitteet 19. Trafi ja valtio vertailua muutosjohtamisesta, työn haasteellisuudesta, ym.	229
Liitteet 20. Johtajan roolit ja osaamisvaateet	229
Liitteet 21. Trafin historia	230
Liitteet 22. Trafin asiakkuudet	230
Liitteet 23. Trafin toiminnan tunnuslukuja	231
Liitteet 24. Vuosivertailu (2010-2013) esitys:	233
Liitteet 25. Hyökkäys. Kuvakollaasi 2008	234
Liitteet 26. Leikkiviä poikia rannalla. Edelfelt (1884). Kuvakollaasi 2008	235

I JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen alkumietteitä

Tutkimuksen aihevalinta sekä ajankohtaisuus paikantuu tähän päivään, sillä julkisen sektorin erilaisilla muutostoimenpiteillä näyttää olevan mitä suurimmassa määrin jatkuvuutta, myös tulevaisuudessa. Muutosprosessi on aina tapaus- ja tilannekohtaista, niin tavoitteiltaan kuin toimeenpanon suhteen. Muutoksen laajuus määrittää muutoksen aikajänteen sekä valmiudet että vaikutukset organisaatiolle asetettujen tavoitteiden uudistamisprosessissa. Tutkimuksessaan Lähdesmäki (2003, 12; Vakkala 2012) kuvaa muutosta käsitteellä reformi, joka tutkijan näkemyksen mukaan tarkoittaa hyödyllistä ja toivottua muutosta. Näin ollen reformi liittyy kehittämisajatteluun, jonkin olemassa olevan asian uudelleen järjestämiseen (Juppo 2005; Järvi 2015). Monet tutkijat hallinnon uudistamisprosesseja kuvatessaan toteavat reformin tarkoittavan dramaattista muutosta, joka merkitsee laaja-alaista ja merkittävien uudistusten aikaansaamista suunnitelmallisen toiminnan kautta (Pollitt & Bouckaert 2000, 8; Temmes & Kiviniemi 1995, 15). Liikennehallinnon virastouudistus on ollut haastava asiakokonaisuus, joka jatkuu edelleen syntyneiden virastojen (Liikenteen turvallisuusvirasto, Liikennevirasto) sisäisinä kehittämistöinä. Henkilöstöllä on ollut tärkeä ja merkittävä rooli koko virastouudistuksen muutosmatkan ajan. Henkilöstökyselyiden kautta on saatu arvokasta kokemuksellista tietoa muutosprosessin eri vaiheista muutoksen ja muutosjohtamisen tueksi. Suurena haasteena on ollut samanaikaisesti hallita sekä muutoksen johtaminen että virastojen perustoimintojen varmistaminen sekä tähän liittyvä johtamistehtävä.

Muutosprosessissa henkilöstö, mutta erityisesti johtamistehtävissä olevat ovat aina hyvin keskeisessä asemassa (Mattila 2011), ikään kuin muutoksen härän silmässä. Liikennehallinnon virastouudistus on eri tavoin ja eri laajuisena koskettanut useita hallinnonalan eri virastoja henkilöstöineen. Muutokselle on ominaista uudistamisen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus (Halava & Pantzar 2010; Kumpulainen 2013; Mattila 2011). Tämä on merkinnyt myös sitä, että uudistushankkeen eri kokonaisuudet tai työryhmät ovat kytkeytyneet toisiinsa ja näin ollen muodostaneet yhdenmukaisen muutoskokonaisuuden. Julkisensektorin uudistusten onnistunut toteuttaminen edellyttää poliittista tukea (Pollitt & Bouckaert 2000, 8-16), joka on ollut keskeinen edellytys onnistuneelle virastouudistukselle. Berndtsonin (2005, 35) mukaan politiikka vaatiikin useimmiten yhteistyötä.

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutosta, jollaisessa ympäristössä työntekijöiden oletetaan aktiivisesti rakentavan organisaatiouudistusten merkityksiä ja samalla omalta

osaltaan mahdollistavat muutoksen onnistuneen johtamisen (Järvi 2015; Nuutinen ym. 2014; Leppilampi 2004.) Toimintaympäristön muutoksesta johtuvassa hämmennyksessä ja myllerryksessä myös perinteinen johtamistyö on kyseenalaistettua ja johtajilta vaaditaan aiempaa enemmän muutosjohtajuutta sekä organisaatioilta uudistumismyönteisyyttä. Erityisesti hierarkkiset esimies-alaisuudet, autoritaarinen johtamistapa ja johtokeskeisyys ovat joutuneet laajan kritiikin kohteeksi. Vain muutos tuntuu olevan pysyvää (Tainio & Valpola 1996, 10.) Muutoksessa on myös kyse vallasta, pääomasta, voimasuhteista, taisteluista voimasuhteiden säilyttämiseksi tai muuttamiseksi, strategioista, preferensseistä tai muista intresseistä (Möttönen 2002; Laitinen & Stenvall 2012; Hakari 2013; Isosaari 2008.) Vuosien saatossa muutosjohtamiskirjallisuudessa yhä useammin ovat alkaneet nousta esille myös henkilöstöjohtamisen ja yksilöiden muutoskokemusten näkökulmat (Lewin 1975/1951; Kotter 1996; Nyholm 2008; Juuti & Virtanen 2009; Haveri & Vallo 2004). Käsitteenä muutos symboloi tilanteesta tai tilasta toiseen siirtymistä. Muutoksen tarkoituksena ovat positiiviset päämäärät eli muutokset kohti parempaa tilannetta. Tavoitteena voi olla muun muassa pyrkimys parantaa organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta, toiminnan vastaavuutta ympäristön vaatimuksiin ja innovaatiokykyä. Myös muutoksen suuruus ja merkittävyys vaihtelevat olennaisesti (Näsi & Neilimo 2008, 60-61.) Muutospaineen aiheuttavat ympäröivän maailman ja organisaation ihmisten ja asioiden muuttuminen (Haveri & Majoinen 2000, 26.) Muutos herättää ihmisissä aina tunteita ja muutoksiin reagoidaan eri tavoin (Juuti & Virtanen 2009, 110-123; Ponteva 2010). Muutoksen kohteena organisaatioissa ovat ihmiset, asiat ja rakenteet (Nummelin 2007, 115-116). Muutoksen johtaminen edellyttää taitoa ja osaamista ennakoita ja hallita ihmisten reaktioita muutokseen liittyen (Korhonen ym. 2002, 200-201). Tällainen on erittäin iso haaste kaikilla johtamisen tasoilla. Henkilöstö on saatava levolliseksi ja haastettua mukaan muutokseen, sillä ainoastaan yhteistyöllä onnistunut muutos saadaan aikaan. Fernandez & Pitts (2007) näkemyksen mukaan julkisen johtamisen ulottuvuuksiin liittyy oletus siitä, että johtamisessa pohditaan sellaisia toimintoja sekä edellytyksiä puolesta ja vastaan, jotka mahdollistavat muutoksen jatkamisen. Fernandez & Pitts (2007) korostaa, että julkisen sektorin organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytys on johtaminen.

Suuri osa muutoksista tapahtuu vähitellen ja ilman tietoista johtamista tai muutoksen hallintaa: tällöin kyse on pienemmistä toiminnan tarkastuksista ja kehittämisistä (Näsi & Neilimo 2008, 61). Tässä tutkimuksessa muutoksella tarkoitetaan kuitenkin organisaatioon syvälle käyviä, perustavaa laatua olevia muutoksia. Liikennehallinnon virastouudistus on ollut muutostyyppinä muuntuminen toiseksi, ilman että vanhaan on voitu palata. Muutokselle on

ollut olennaista prosessi, jonka lopputulos on elänyt muutosprosessin eri vaiheissa tehtyjen ratkaisujen mukaan eikä prosessin täydellinen hallinta olekaan siten ollut oikeastaan mahdollista (Harju 2002; Haveri & Majoinen 2000). Muutoksessa yhtä aikaa on ollut läsnä: menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus sekä kaikkien näiden ulottuvuuksien yhtäaikainen vaikutus uuden rakentamisessa. Kysymyksessä ei ole ollut yksi organisaatio (virasto), vaan syvällisen muutoksen kohteena on ollut useaa virastoa koskettava tapahtumarypäs. Muutosprosessin eteenpäin vieminen on ollut iso haaste monin eri muodoin sekä eri vaiheiden aikana. Muutoksen johtaminen omana erityistapauksenaan onkin ollut muutoksen hallintaa siten, että muutoksen kulkua on pitänyt pyrkiä johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan (Viitala 2003; Sydänmaanlakka 2004; Perkka-Jortikka 2005).

Muutosprosessi ymmärretään organisaatiota koskevaksi syväksi ja ainutlaatuiseksi prosessiksi, jonka onnistumiseksi johtajilta tarvitaan laaja-alaista joustavuutta (Stenvall & Virtanen 2007). Muutosprosessin keskeisinä vaikuttimina voidaan erottaa kolme tekijää, joita ovat organisaatiokulttuuri, ajattelutapa, jolla muutosta lähestytään ja muutoksen johtaminen organisaation kaikilla tasoilla (Perkka-Jortikka 2005; Mattila 2011). Prosessuaalisen muutoksen osatekijöinä voidaan nähdä muun muassa tiedon jakaminen, ihmisten osallistaminen sekä eri tasoilla ilmenevät oppimisprosessit (Haataja ym. 2012; Laamanen 2008). Henkilöstön muutosdynamiikan tunnistaminen on keskeinen osa muutosprosessin hallintaa (Stenvall & Virtanen 2007, 97). Organisaatiomuutos ja ihmisten muutos tulee pitää erillään (Syväjärvi ym. 2007; Mattila 2008). Liikennehallinnon virastouudistuksessa henkilöstö on ollut virastojen yksi muutoksen peruspilareita ja johdon haasteena on ollut saada heidät innostumaan muutoksen onnistumisen puolesta. Johtamiselle jännitteitä, rajapintoja sekä vastavirtauksia (ks. esim. Virtanen & Stenvall 2014; Stenvall ym. 2014) ovat aiheuttaneet muun muassa ylivertaisen osaamisen, ydinkompetenssien (Viitala 2003, 177) tai muiden tämän kaltaisten henkilöpääomien yhteismitallistaminen, jota sanan varsinaisessa merkityksessä ei edes voida tehdä. Asiantuntijuus kaikkine ydinulottuvuuksineen ilmenee suhteessa tehtävän ja tilanteen asettamiin vaatimuksiin (Laitinen 2014, 38). Samaan jännitekategoriaan voidaan liittää myös ne osa-alueet, joissa puhutaan hyvistä käytänteistä ja toimintatavoista. Miten ne luokitellaan, mitä otetaan ja mitä jätetään, vastavirtausten haaste on ollut suuri kautta koko muutosmatkan. Liikennehallinnon virastouudistusta voidaan pitää syvällisenä ja ohjattuna muutoksena, jolloin kysymyksessä ovat olleet muunnokset virastojen toiminta- ja valtarakenteissa kuin myös toimintakulttuurissa (Taskinen ym. 2005; Ponteva 2009).

Useissa johtamistutkimuksissa korostetaan, että johtaminen rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Kupias ym. 2014, 188-191; Northouse 2007). Johtamista ei tällöin enää määritellä yksilön ominaisuuksina ja käyttäytymisenä, vaan vastavuoroisena prosessina esimiehen ja alaisen välillä (Yukl 1999, 35-36; Yukl 2002; ks. myös Syvänen ym. 2012; Syväjärvi 2005). Johtajien haasteellisenä tehtävänä on rakentaa luottamuksellista ja arvostavaa ilmapiiriä muutosprosessissa (Laine 2002; Mattila 2011). Luottamuksen ja vuorovaikutteisuuden kenttä on laaja, sillä ihmiset ymmärtävät ja arvostavat asioita eri tavalla (Mäkipeska & Niemelä 2005). Tällainen voi aiheuttaa kuohuntaa ja rajapintakeskusteluja (mm. Virtanen & Stenvall 2014), mutta tästä vastavirtakeskustelusta hyvin usein saattaa olla myös se mitalin toinen puoli, jolloin on syytä pysähtyä ja tarkastella asioita uudella tavalla. Mattilan (2008, 15) mukaan luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Se on keskeinen tekijä sekä yksilöiden että työyhteisön kyvylle kohdata muutos. Työyhteisön muutos voi toteutua joko hallitusti tai se voi kriisiytyä (Järvinen 1999, 2014).

Ihmisten ajattelun kääntäminen muutosmyönteiseen suuntaan on yksi suurimpia johtamishaasteita (Mattila 2011, 20-25), koska ihmiset kamppailevat tiedostamattaankin pitääkseen omat ajattelutapansa. Näiden ajatusten taustalla saattaa olla menestyksellisiä työkokemuksia sekä pitkä ja monipuolinen työhistoria. Burnes`n (2009; ks. myös Juppo 2011), näkemyksen mukaan on useita ja monien vuosien kokemuksiin peilautuvia muutoshankkeita, jotka syystä tai toisesta ovat epäonnistuneet. Burnes toteaaakin, että onnistunut muutoksen hallinta on erittäin vaikeaa, johon hyvällä muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa. Ihmiselle on tärkeää oma mukavuusalue ja näin ollen luopuminen totutusta työyhteisöstä ja hyvästä työilmapiiristä on vaikeaa. Vaikka yksilö kokeekin muutoksen oikeutetuksi, jää silti useinkin jäljelle voimakas tunneperäinen vastustus muutosta kohtaan. Muutoksiin liittyvä liiallinen tunneperäisyys voi muodostua ongelmaksi muutoksen johtamisen näkökulmasta (Stenvall ym. 2007, 30-31; Majoinen 2009, 119-120.) Johtamiskäsitysten keskeiseen sisältöön kuuluvat myös esimiesten kyky visioida sekä saada johdettavat sitoutumaan organisaation visioon, arvoihin ja päämääriin (Kalliomaa 2009, 40). Johtajuus toteutuu aina jossakin toimintaympäristössä ja -kulttuurissa Varsinkin muutostilanteessa asetetaan johtamiselle, ihmisten väliselle vuorovaikutukselle (Kalliomaa 2009) sekä toimintakulttuurin kehittämiseksi uusia vaatimuksia ja haasteita, mutta toisaalta se avaa myös mahdollisuuksia (Syvänen ym. 2012; Stenvall & Virtanen 2007; Nyholm 2008.)

Eritoten muutoksessa korostuu tiedon ja osaamisen johtaminen tavoitteellisena, tiedon ja osaamisen hallinnan ja oppimisen prosesseja yhdistävänä ja edistävänä toimintana ja

merkittävänä johtamisen osa-alueena (Näsi & Neilimo 2008). Asiantuntijayhteisö rakentuu tyypillisimmällään kahden ääripään, ihmisten henkilökohtaisten ja yhteisöllisten tietotaitojen ja asiantuntijuuden maastoon (Hietamäki 2013; Mattila 2011). Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työyhteisössä työn yksilölliset ja yhteisölliset rakenteet ovat tarkoituksenmukaisesti tasapainossa keskenään (Määttä & Virtanen 2000; Syväjärvi & Stenvall 2003). Julkisorganisaatiot joutuvat ottamaan muutoksen johtamisessa huomioon entistä paremmin tilanteeseen ja tiettyyn tarpeeseen sopivan lähestymis- ja toteuttamistavan, joka osallistuttaa muutokseen ei vain koko organisaatiota, vaan sen toimintaympäristön (Juppo 2005, 14; Harmaala 2010; Juppo 2011).

Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosprosessin läpiviemisessä on ollut omaan työhön liittyviä haasteita, joita ovat olleet muun muassa muutoksen toteuttaminen varsinaisten työtehtävien ohessa toiminnan siitä kärsimättä, koska muutoksen toteuttamiseen ei juurikaan ollut käytettävissä lisäresursseja. Ylipäänsä muutos ei onnistu ilman asiantuntevaa johtajuutta (Huotari 2009; Viitala 2005, Pajula 2013), jossa keski- ja lähijohtajien roolit nousevat keskeiseen asemaan muutosprosessia eteenpäin luotsatessa. Lähijohtajat joutuvat organisoimaan sekä priorisoimaan tehtäviä uudella tavalla ja eritoten muutoksen toteuttamisen onnistumiseen tähtäävällä tavalla. Muutostyössä johtajien pitää ymmärtää työmäärän kasvavan ja vuorovaikutuksen työyhteisön kanssa vähenevän. Tästä huolimatta muutosjohtamisessa johtajalla täytyy olla aikaa kohdata se alainen omien työkiireidensäkin keskellä. Muutostilanteessa henkilöstö pitää saada uskomaan, että muutoksen kautta voidaan saada erinomaiset mahdollisuudet uuden kehittämiseen. Yukl & Van Fleet (1992) korostavat tunnejohtamisen tärkeyttä, jolloin heidän näkemyksensä mukaan johtajuutta tarkastellaan ihmiskeskeisenä johtamisena, systeemikeskeisen lähestymistavan sijasta. Tässä tutkijat haastavat johtamisen ja johtajan roolissaan. Samansuuntaista tutkimusta on tehnyt Saarinen (2007), jossa tutkija korostaa tunneälykästä johtamismallia. Saarisen tutkimuksen perusteella tunneälyosaaminen nähdään olevan yhteydessä moniin elämänlaatuun, hyvinvointiin ja työkykyisyyteen parantaviin tekijöihin. Pohjimmiltaan tunnejohtaminen tarkoittaa taitoa päästä aitoon vuorovaikutukseen johdettavien kanssa (Lehtinen 2013). Johtamistehtävissä olevien on tunnettava omat tunteensa ja vielä hallittava ne, sillä tämä antaa realistisen peruspohjan tunnejohtamiselle.

Organisaatiomuutoksissa kompastuskiviä muun muassa ovat kulttuuriset eroavuudet ja viestinnän puuttuminen tai se ei tavoita ihmisiä ymmärrettävällä tavalla (Kumpulainen 2013; Mattila 2006; Kotter 1996). Viestinnän oikealla ja oikea-aikaisuudella on oleellinen merkitys

sekä asioiden tiedottamisen näkökulmasta että henkilöstön asenteisiin vaikuttamisen näkökulmasta. Muutos etenee askel kerrallaan, mutta se edellyttää, että työskennellään yhdessä ylimmästä johdosta aina alimmalle portaalle asti. Vain yhdessä voidaan toteuttaa muutos ja saada aikaan asetettujen tavoitteiden mukainen, toimiva virasto. Muutoksessa voidaan tarkastella johtamista vuorovaikutuskenttänä Jalosen (2007, 27) tutkimuksen näkökulmasta, jossa tutkija pohtii vuorovaikutuksen merkitystä kaikenlaiselle valmistelutyölle. Kysymys on siitä, että erilaisista taustoista tulevilla yksilöillä on enemmän mahdollisuuksia löytää epätavallisia yhdistelmiä eli innovaatioiden siemeniä. Jalosen (2007; ks. myös Juppo & Ollila 2015) näkemyksen mukaan vuorovaikutussuhde tulee perustua toimijoiden yhteistyöhön ja keskinäiseen palautteeseen. Johtamisosaaminen kattaa strategisen ja operatiivisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen monimuotoisuudessaan sekä esimiestyön. Organisaatiomuutoksessa on strateginen johtaminen erityisen tärkeää, mutta samaan aikaan on suoriuduttava esimiestyöstä asiantuntijajoukossa. Kun muutoshankkeessa on liiaksi asioiden johtamista ja liian vähän ihmisten johtamista, hanke etenee pikemminkin huovaten kuin soutaen (Kotter 1996, 25; Näsi & Neilimo 2008.) Muutoksessa johtajan tulee osata vakuuttaa ihmiset asiantuntemuksellaan ja varoa tekemästä turhia lupauksia. Mattilan (2011, 224) mukaan muutos vaatii onnistuakseen taitavia esimiehiä, päteviä arkipäivän operatiivisen toiminnan ohjaajia ja hyviä organisoijia karismaattisen keulakuvan sijaan tai ainakin rinnalle.

Julkinen johtaminen on myös vallankäyttöä ja julkista toimintaa yleensäkin koskee laillisuusvaatimus, eli toiminta on perustuttava lakiin (Isosaari 2008, 83; Eronen 2011). Lisäksi johtamisen moninaisiin ulottuvuuksiin, mutta myös rajoitteisiin olennaisesti liittyy yhteisöllinen näkökulma, joka on mukana kaikessa julkisen hallinnon tehtävissä ja vastuissa. Julkisten organisaatioiden erityispiirteitä on tarkastellut muun muassa (Kiviniemi 1989; Juppo 2007; Hyrkäs 2009), tutkijoiden mukaan julkinen sektori eroaa yksityisestä sektorista esimerkiksi seuraavasti:

- *toimintaa ohjaavat yhteiskuntapoliittiset tavoitteet*
- *toiminta on säädösidonnaista*
- *toiminta on budjettisidonnaista*
- *organisaatiorakenne on usein moniportainen.*

Liikennehallinnon kaikilla virastoilla oli lakiin ja toimialaansa liittyvä erikoistehtävä liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla. Kunkin viraston kokonaisuus sisälsi sekä heille annetut ja velvoitetut tehtävät, mutta myös tehtävien hoitamista varten resurssit. Kunkin viraston osalta muutos koski koko virastokokonaisuutta sen toimintakulttuuriin sisältyviä:

arvoja, luottamusta, sitoutumista, historiaa, asemaa hallinnonalan kategoriassa, erityisosaamista ja muuta osaamista, kansainvälisiä ja muita yhteistyökumppaneita sekä hallinnonalan erilaisia liikennekulttuureja. Kunkin viraston toimialuekenttä on ollut monitahoinen ja laaja. Muutosmatkan kulussa johtamisen haaste on ollut melkoinen. Toimialojen yhteensovittaminen saman sateenvarjon alle ei ole ollut siitä helpoimmasta päästä. Virastouudistuksessa toimialat (*AKE, IH, MKL ja RVI*) ovat olleet ikään kuin kilpailutilanteessa toisiinsa nähden ja kilpailuvalttina on ollut muun muassa kunkin toimialan tehtävä ja sen tärkeysjärjestys virasto-organisaatiossa, erikoisosaaminen sekä yhteistyökumppanit, arvot, asenteet ja toimintakulttuuriin liittyvät muut elementit.

Tutkimuskohdeviraston näkökulmasta edelleen on ajankohtaista toiminnan kehittämistyö ja tähän liittyvä yhtenäisen toimintakulttuurin hakeminen. Muutos- ja kehittämismatkalla viraston on uudelleen ja yhä uudelleen huomioitava, millaisia muutoksia tapahtuu toimintaympäristössä ja rakennettava sekä organisoitava oma toimintansa niin ulkoisten kuin sisäisten tarpeiden mukaisesti. Nämä ovat ne keskeiset syyt, miksi muutos on lähes jatkuvaprosessi. Arosen (2009, 260) mukaan muutos syntyy yhdistymisvaiheen jälkeisestä pitkäjänteisestä työstä, jossa keskeisessä asemassa ovat: johtaminen, ohjausjärjestelmät, henkilöstövoimavarat sekä virastokokonaisuuteen liittyvät strategiat ja kehittäminen. Tuomisen (2001, 277) havaintoihin nojaten jokainen isompi muutos olisi hyvä saada jatkuvan kehittämisen uralle.

Tutkimuksen ydinkysymyksiksi on asetettu:

- *Mitä henkilöstö odotti johdolta, esimiestyöltä Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosmatkalla?*
- *Mitä johto odotti henkilöstöltä Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosmatkalla?*

1.1.1 Tutkimuksen taustoitusta – Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistuksen pääperiaatteita

Vanhasen toisen hallituksen hallitusohjelman mukaisesti liikenne- ja viestintäministeriössä käynnistettiin liikennehallinnon virastouudistus 7.5.2008. Liikennehallinnon virastouudistuksen tuloksena Ajoneuvohallintokeskus, Ilmailuhallinto, Rautatievirasto ja Merenkululaitoksen meriturvallisuustoiminnot yhdistettiin uudeksi Liikenteen

turvallisuusvirastoksi. Lisäksi Merenkululaitoksen väylätoiminnot, Tiehallinto ja Ratahallintokeskus yhdistettiin uudeksi Liikennevirastoksi. Uudistus astui voimaan 1.1.2010.

Virastouudistus, selvitysraportin (LVM 15/2009) mukaan selvitysryhmän tehtävänä oli selvittää, miten turvallisuusvirastot ja virastojen turvallisuustoiminnot voidaan organisoida yhdeksi yhteiseksi turvallisuusvirastoksi. Vastaavasti toinen selvitysryhmä teki selvitystyötä väyläviraston valmistamiseksi. Liikennehallinnon virastouudistusta perusteltiin useilla eri syillä. Liikennepoliittisella tasolla uudistuksella haettiin tehokkuutta, mahdollisuutta tarkastella liikennejärjestelmiä kokonaisuuksina. Tavoitteena, että niihin voitaisiin vaikuttaa aiempaa paremmin yhden viranomaisen toiminnan kautta. Tavoitteena myös oli voimavarojen kohdentaminen mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti yhtenäisillä menettelytavoilla ja resurssien tarkoituksenmukaisella käytöllä. Lisäksi tavoitteiksi esitettiin *synergiaetuja ja päällekkäisten toimintojen vähentämistä*, jotka nähtiin liikennehallinnon virastouudistuksen keskeisiksi tavoitteiksi ja motiiveiksi (LVM 15/2009, VN:n selonteko 2008).

Hallinnon ja aluekehittämisen ministerityöryhmässä eli HALKE-ministerityöryhmässä päätettiin 8.5.2008 käynnistää väylävirasto- ja turvallisuusvirastoselvitykset. Virastohanke oli myös vuoden 2009 talousarviossa. Samaan aikaan Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla oli useita muita uudistushankkeita ml. Aluehallintohankkeet, (ALKU, ALLU, ELLU), jotka tässä tutkimuksessa jätetään kokonaan pois, (Aluehallintohankkeista enemmän Järven (2015) väitöskirjatutkimuksessa). Liikenteen turvallisuusviraston osalta tutkimuksesta kokonaan pois rajataan alueellistamispolitiikka siitä huolimatta, että virastossa aloitettiin v. 2010 verotukseen ja rekisteröintiin liittyvien tehtävien ja virkojen siirtoprojekti Rovaniemelle. Alueellistamispolitiikka käsitti n. 95 henkilötyövuoden siirtoa Rovaniemelle ja n. 20 henkilötyövuoden siirtoa Lappeenrantaan. Pois rajataan myös Liikennehallinnon virastouudistuksessa ollut toinen virasto eli Liikennevirasto.

Hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmässä todettiin, että uusi liikenteen turvallisuusvirasto sekä väylävirasto voivat aloittaa toimintansa 1.1.2010. Virastojen muodostamisessa sovellettiin virastouudistuksen johtoryhmän esittämiä pääperiaatteita. Ministerityöryhmä lausunnossaan edellytti, että henkilöstön asemaa koskevia periaatteita virastouudistuksessa tarkennetaan yhteistyössä henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen kanssa hankkeen edetessä. Lisäksi virastojen mahdollisista sijoituspaikoista on tehtävä valtiovarainministeriön alueellistamisen käsikirjan mukaiset sijoittamisselvitykset vuoden 2009 helmikuun loppuun mennessä. Sijoituselvitykset tuli teettää valtionhallinnon ulkopuolisilla konsulteilla (Valtioneuvoston kanslia 26.11.2008).

Uusien virastojen perustamisvaihe käynnistettiin puoltokirjeen mukaisesti sekä tehtiin virastojen sijoitus selvitystä. Sijoituspaikoiksi esitettiin Helsinkiä sekä kahta Helsingin ulkopuolista paikkakuntaa, joita olivat Kuopio ja Kouvola. Päätökset tulevien virastojen sijaintipaikoista tehtiin keväällä 2009.

Liikennehallinnon virastouudistus lyhyesti:

- . *selvä tavoite*
- . *selvä aikaperspektiivi*
- . *selvä strategia*
- . *johdonmukainen toteutus (Virastouudistuksen johtoryhmä 13.10.2008).*

Virastojen perustaminen tai niiden toimintojen hajottaminen eri tahoille, joko kokonaan uusiin tai vanhoihin elimiin, on aina merkki laajemmasta yhteiskunnallisesta muutoksesta.. Sellaiset kysymykset kuin miksi hallinto muuttuu tai mistä muutokset kertovat, kuka muutosta ohjaa tai mitkä ovat muutoksen päämäärä ja tavoite, nostavat esille olennaisia kehityspolkuja ja auttavat suhteellistamaan muutosten ainutkertaisuutta ja vaikuttavuutta. Muutosta kannattaa pohtia myös päinvastaisesta näkökulmasta: entä jos hallinto ja virastot toimisivat vuosikymmeniä samanlaisessa organisaatiossa – mistä se puolestaan kertoisi? Hallinnon muutostrendit liittyvät tavallisesti poliittisiin uudelleen arviointeihin ja tavoitteisiin. Sysäykset voivat tulla joko ulkopuolelta tai sitten hallinnon sisältäpäin (*Meriväylä, 4/2009, 15 -17*).

Kuvio 1. Liikennehallinnon organisaatiouudistus 2010

Lähde: Liikennehallinnon perustamisprojekti 28.1.2009, työryhmämuistioita, (kts. Liite 3)

Liikennehallinnon organisaatiouudistus 2010

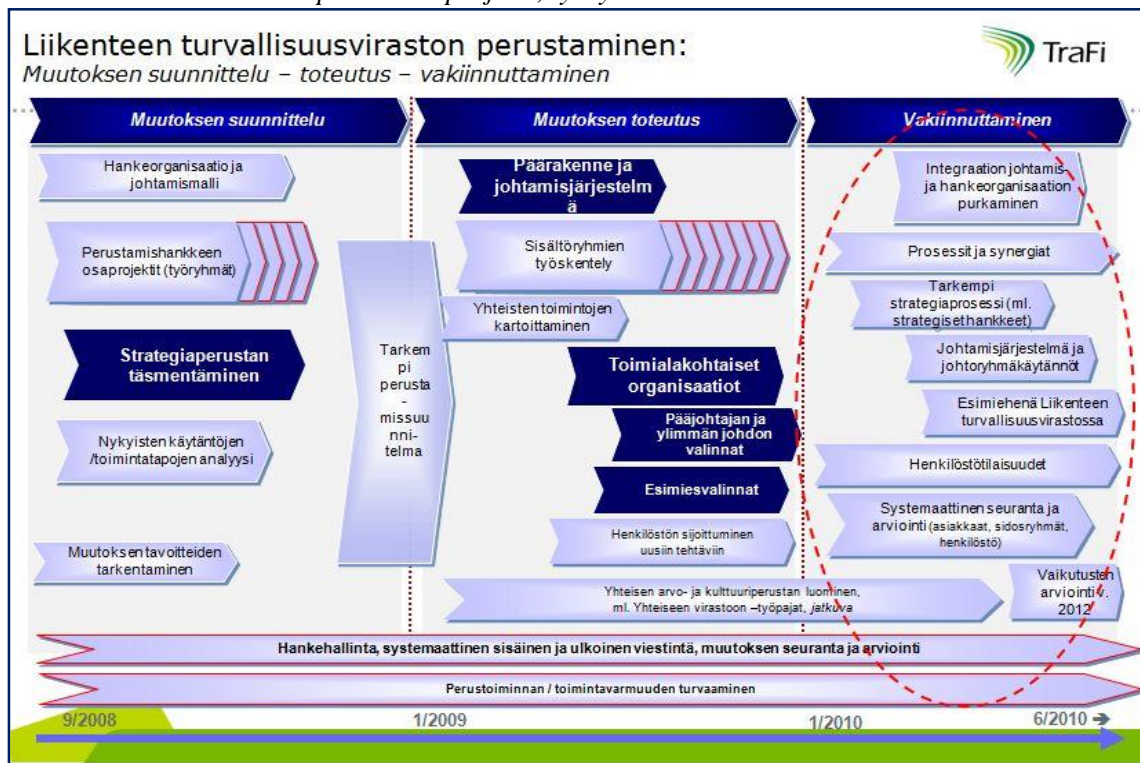


1.1.2 Odotuksia liikennehallinnon muutoshankkeen jälkeen

Liikenteen turvallisuusvirasto aloitti toimintansa 1.1.2010 ja viraston ensimmäinen organisaatiomalli muodostettiin toimialapohjaisesti, josta muodostui neljä selkeää toimialaa: merenkulku-, ilmailu-, tieliikenne- ja rautatieliikenne. Lisäksi uudessa virastossa keskitetyksi toimivat esikunta ja viestintäyksikkö. Liikenteen turvallisuusviraston muodostamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei asiakkaille tarjottaviin palveluihin tule ainakaan merkittäviä katkoksia. Viraston strategiassa korostettiin palveluiden laadukkuutta ja tehokkuutta. Viraston onnistuneen toiminnan kannalta tärkeäksi nähtiin muun muassa mallikas ja luotettava yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, kuten myös eri toimialojen osalta kansainvälinen yhteistyö. Virastouudistuksen myötä entistä enemmän painotettiin *yhteistyötaitojen* lisäämiseen sekä palvelukulttuurin muutostarvetta. Liikennehallinnon virastouudistus nähtiin ja ymmärrettiin edellä sanottua taustaa vasten, sen merkitys ja tärkeys, mutta samalla myös asetettiin erilaisia odotuksia viraston *johtamisen kehittämisessä*. Vaikka virastomuutosta oli perusteltu eri syillä, kokonaisuudessaan henkilöstö viraston alkuvaiheessa ei ollut kovinkaan vakuuttunut virastouudistuksen hyvydestä ja järkeisyydestä (*Uudistuksen pääperiaatteet, Väliraportti 2008*)

Kuvio 2 Liikenteen turvallisuusviraston perustaminen

Lähde: Liikennehallinnon perustamisprojekti, työryhmämuistioita



1.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja toteuttaminen

1.2.1 Empiirinen laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen lähestymistapa ja toteuttaminen voidaan käsittää niin sanottuna empiirisenä laadullisena tutkimuksena, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimus perustuu empiriaan, mutta se sisältää teoreettisen viitekehyksen. Hautalan (2006, 140) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa on tyypillisesti induktiivisen päättelyn logiikka. *Induktiivinen päättely* lähtee liikkeelle aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Vilkan (2005) mukaan tutkimusmenetelmän valinta liittyy kysymykseen tiedonintressistä. Tiedonintressi on vastaus kysymykseen, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Kysymys ei ole siitä, millainen tieto ylipäättänsä kiinnostaa (Uotila 2010), vaan kysymys asetetaan suhteessa tutkimusmenetelmiin. *Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä* on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämistä. Kumpulaisen (2013; ks. Pakkala 2011) mukaan tiedonintressi pyrkii pääsemään kiinni ihmisten käsitysten taustalla oleviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi *ihmisten arvostukset ja kokemukset, sekä vallankäyttö*. Hautala (2006, 140) määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen eduksi muun muassa sen, että kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan ymmärtää prosessia, jossa tapahtumat ja toiminta ilmenevät.

Lähestymistapa on myös pragmatismien, käytännön merkitystä tavoitteleva (Pakkala 2011; Berlin 2008).

Tutkimuksen keskeisiä asioita on sekä *tiedon-, että ymmärryksenintressi*, mikä tarkoittaa sekä teoria että empiria aineistokäsittelyä kautta tutkimusmatkan. Tutkimuksen punaisena lankana *kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus*, Alasuutarin mukaan (2014, 2007; Eskola & Suoranta 2003) olennaista on paikallisen ilmiön *selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen*, ei sen todistaminen. Selityksen tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiriseen aineistoon. Tuomi ja Sarajärvi (2009) näkevät laadullisen tutkimuksen sateenvarjokäsitteenä ja menetelmänä, jonka alla on useita erilaisia laadullisia tutkimuksia.

Jupon (2011) mukaan kvalitatiivinen tutkimus voidaan jakaa kolmeen laajaan kategoriaan: *selittävään, tulkitsevaan ja kriittiseen* tutkimukseen (ks. myös Alasuutari 2014; Järvi 2015, 121-124). *Metodologinen näkökulma* on tässä tutkimuksessa *tulkitseva*. Kaakkuri-Knuutilan (2006, 67) mukaan tulkitsevan tutkimuksen tavoitteita vastaa nimitys *ideografinen*, joka tarkoittaa kohteen erityispiirteiden kuvausta. Muita iskusanoja ovat *paikallisuus*, joka ilmaisee *tutkimuksen rajoittamista sosiaaliseen paikkaan*, sekä *kontekstisidonnaisuus*, joka tarkoittaa ilmiöiden tarkastelua laajemmassa yhteydessään. Tutkimus asemoituu myös *sosiaalisen konstruktivismin* sateenvarjon alle, tällöin tutkimuspolkuun sisältyy oppiminen ja tiedon rakentaminen, jotka tapahtuvat sosiaalisissa yhteyksissä ja vuorovaikutuksissa muiden kanssa (Pakkala 2011; Juppo 2011; Berlin 2008).

Dokumenttiaineiston kuvaamisesta edetään analyysiin ja tulkintaan. Kysymys tutkimuksen tarkoituksesta kulminoituu kysymykseen siitä, pyritäänkö ilmiön selittämiseen, kuvailemiseen, tulkitsemiseen vai ymmärtämiseen. Tutkimus liikkuu käytännön ja teorian raja-alueilla (Pakkala 2011, 26) siten, että tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu virastouudistusmuutoksen muutosmatkaan ja siinä osallistavina toimijoina olivat muutosmatkan henkilöstö. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä nämä pyrkimykset kietoutuvat toisiinsa (Hirsijärvi ym. 2005). Lisäksi tutkimuksessa kietoutuvat toisiinsa myös laadullinen aineisto, aineiston tulkinta ja analyysi, tutkijan esiymmärrys ja teoreettinen tarkastelu tutkittavasta ilmiöstä. Ymmärtävän ja tulkitsevan lähestymistavan luonteeseen kuuluu *kokonaiskuvan ja yksityiskohtien välinen vuoropuhelu* (Vähämäki 2008). Tulkinta tarkoittaa sitä, että havaintoja tarkastellaan teoreettisten olettamusten kautta, joiden ilmenemistapoja havaittavien ilmiöiden ajatellaan olevan (Juppo 2011, 77, ks. myös Metsämuuronen 2000). Hirsijärvi ym. (2005, 128–130; Vähämäki 2008; Kinnunen & Löytty 2002) ovat pohtineet kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksia ja tehtäviä. Heidän näkemyksensä mukaan *tutkimus voidaan luokitella*

kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja selittävä vähän tunnettuja ilmiöitä. Tämän tutkimuksen tavoitteena myös on sekä kartoittaa että hakea lisäymmärrystä ja vuoropuhelua muutosprosessin eri askellusten kesken.

Yhdeksi kvalitatiivisen tutkimuksen eduksi on mainittu, että kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan ymmärtää prosessia, jossa tapahtumat ja toiminta ilmenevät. Myös tällä perusteella kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukseen, jossa keskitytään tutkimaan liikennehallinnon virastofuusiota ja erityisesti siihen liittyvää *onnistuneen johtajuuden merkitystä muutoksessa*. Onnistuneen johtajuuden ilmentymä tässä tutkimuksessa käsitetään ja käsitellään moni-ilmeisenä toimintona, jossa huomioon otetaan myös *asiantuntijuuden ja osaamisen näkökulma*. Oleellisesti mukana on myös *asiantuntijayhteistoiminnan luomat haasteet, jotka erityisesti korostuvat muutoksensisäistämisvaiheessa*.

1.2.2 Tutkimuksen vuoropuhelua ja tulkintapolkua

Tutkimustavoitteena on *tarkastella ja analysoida muutoksen monikasvoisuutta sekä johtamista ja johtajuutta monesta eri näkökulmasta erityisesti tieteellisiin teksteihin nojaten*. Miten muutoksen ja johtamisen monimuotoinen rooli on esitetty erilaisissa tieteellisissä tutkimuksissa vastaan miten se julkilausutaan erilaisissa empiriaan liittyvissä dokumenteissa tai muissa lähdeaineistoissa. *Tutkimuksen keskeisiä sanomia ovat henkilöstön näkemykset ja kokemukset muutosprosessin eri vaiheissa*. Tutkimuksessa etsitään *ymmärrystä praktisen ja kriittisen tiedonintressin ohjaamana, lähestymistapa tiedon etsimiseen on pragmaattinen ja käytäntöteoreettinen*. Tutkimusta pyritään peilaamaan ja vertaamaan sekä kriittisyyden näkökulmaa etsimään pääasiassa *kuntapuolen samansuuntaisista tutkimuksista*, esimerkiksi Hakari (2013); Haveri & Nieminen (2003); Stenvall ym. (2007, 2008, 2009); Sutinen (2012).

Tutkimuksen *tieteenfilosofinen näkökulma on hermeneuttinen*, jolloin pyritään antamaan tutkimuskohteelle muoto (Pakkala 2011). Hermeneuttiseen paradigmaan perustuvassa tutkimuksessa tutkijan ei tarvitse olla etäinen ja neutraali vaan hän hyväksyy sekä tieteen että henkilökohtaisen kokemuksen vaikutukset tutkimukseensa ja käyttää persoonallisuuttaan työkaluna tutkimuksen tekemisessä. Tutkija antaa sekä tunteen että järjen ohjata toimintaansa (Isosaari 2008, 59). Tässä tutkijalla on esiymmärrys tutkimuskohteesta (Kärki 2007, 15). Tutkimuksen taustatietojen olemassaolo antaa mielekkyyden hermeneuttisen kehän tutkimusmallille. Liikkeelle lähdetään esiymmärryksestä, tarkastellaan vuoroin

tutkimuskohteen kokonaisuutta ja vuoroin yksityiskohtaisia detaljeja. Kilpimaan (2013, 20) mukaan *hermeneutiikka toimii tutkimuksen tulkintatapana* (Metsämuuronen 2000, 12-13; 2006), jossa perustavanlaatuinen kyky ymmärtää ja tulkita maailmaa on riippuvainen olemisen tavoista ja käytettävistä välineistä. Sutinen (2012, 66-68) toteaa tutkimuksessaan, että inhimilliseen todellisuuteen sijoittuvaa ihmisen kokemusta kuvaavaa yleistä ja neutraalia näkökulmaa ei ole olemassa. Ihmisen kokemusta voidaan ymmärtää ainoastaan, jos tunnetaan kokijan näkökulma. Ominaista sille on näkökulma, joka avautuu sekä tutkijan että tutkittavan kautta. Tämän tutkimuksen tekijällä on ollut tilaisuus virkamiehenä kulkea mukana liikennehallinnon virastouudistuksen muutosmatkaa. Muutosmatka on ollut ainutkertainen. Sutisen (2012) mukaan tutkijan on kyettävä ymmärtämään tutkittavien kokemusta ja siinä olevia merkityksiä. Tämä yksilöllinen kokemustieto voidaan tavoittaa ymmärtävän eli hermeneuttisen metodin avulla. Kreikankielinen verbi ”hermeneuin” merkitsee tulkinta, minkä vuoksi menetelmää kutsutaan myös tulkinnalliseksi menetelmäksi. Hermeneuttisen ajattelun perusta on *ilmiön kokonaismerkityksen ymmärtämisessä* siten, että se kyetään konkretisoimaan osana todellisuutta. Inhimillisen tajunnallisen todellisuuden ymmärtäminen etenee niin sanottuna *hermeneuttisena kehänä*. Ymmärtäminen etenee *esiymmärryksestä* kohti mahdollisuuksia ja niiden tulkinnan kautta *kehittyneenpään ilmiön ymmärtämiseen*. Sutisen (2012) mukaan hermeneuttinen kehä on oikeastaan tapa tulla sisään, ei se, kuinka siitä päästään ulos. Hermeneuttisen kehän niin sanotun *tulkinnallisen spiraalin* ymmärtämisessä keskeistä on, että jokaista yksityiskohtaa on tarkasteltava kokonaisuuden osana ja kokonaisuutta yksityiskohtien avulla. Kaakkuri-Knuuttilan (2006, 1999) mukaan tulkintaa kuvaava *hermeneuttisen kehän* periaate täsmentää *merkitysten kontekstisidonnaisuuden* ajatusta siitä, että osien keskinäiset yhteydet ja kokonaisuus määrittävät osien merkityksen ja osat määrittävät kokonaisuuden merkityksen. Oikeana ymmärtämisen kriteerinä on yksityiskohtien yhteensopivuus kokonaisuuteen. Ymmärtäminen on onnistunut, jos yksityiskohdat sopivat kokonaisuuteen (ks. myös Juppo 2011, 77-78).

1.2.3 Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen viitekehys

Tutkimus muodostuu kahdesta osa-alueesta: teoria- ja empiriaosuudesta. Tiedetyön kenttä on tavattu jakaa kahtia empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Ikonen (2001) mukaan jako ei ole ongelmaton. Se voi erehdyttää ajattelemaan, että olisi olemassa kaksi toisensa poissulkevaa tutkimuksellista lähestymistapaa. Ikonen (2001) kiteyttää ydinajatuksiksi siten,

että empiirisen ja teoreettisen lähestymistavan erottaminen toisistaan on tarpeetonta ja jopa vahingollista. Molemmat nivoutuvat toinen toisiinsa, joten jokaiseen tutkimukseen sisältyy väistämättä empiirinen ja teoreettinen osuutensa. Tutkimuksella on siten kaksoistehtävä ja tutkijan tehtävänä on tuoda esille, miten teoria ja empiria ovat läsnä tutkimuksessa. Teoreettinen tutkimusaineisto on antanut tälle tutkimukselle keskeisen kivijalan, empiria-aineiston analysoinnille. Nämä kaksi tiedonmuodostuksen ulottuvuutta eivät siten ole toisiaan poissulkevia; itse asiassa, niitä ei edes voi toisistaan erottaa (Bourdieu & Wacquant 1995, 264-265).

Teoria-osa: Tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle esiymmärryksestä ja sen teoreettisista näkökulmista käsin (Pakkala 2011). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen ilmiöön keskeisesti asemoituvasta tieteellisestä kirjallisuudesta, jossa keskeistä on muutoksen ja johtamisen ulottuvuudet eri osa-alueineen. Virastojen organisaation toiminnan suurta muutosta koskeva tutkimus edellyttää muutoksen monitahoista hallintaa (Hautala, 2006; Nyholm 2008). *Keskeistä tässä tutkimuksessa on muutosprosessin ulottuvuudet, johtajuuden ulottuvuudet sekä tutkimukseen liittyvät inhimilliset tekijät.*

Empiria-osa: Tutkimuksen empiriaosan keskeisiä tehtäviä on esille tuoda Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosprosessi. Sen vaikutukset hallinnon alan eri virastoihin ja heidän henkilöstönsä kokemuksiin. Empiirisellä tasolla tarkastellaan henkilöstön kokemusten kautta muutosprosessia käytännössä ja pyritään tarkastelemaan ihmisten kokemusten ja näkemysten kautta muutosprosessin todellisuutta. Erityisesti muutosprosessiosuuden analysoinnissa tutkimus etenee sekä Mattilan (2006, 2007, 2008) muutosprosessitutkimuksen että Lewinin muutos- ja voimakenttäteoriamallia hyödyntäen. Lewinin (1951, 1958) malli ei anna yksityiskohtaisia ohjeita muutoksen eteenpäin viemiseksi, vaan tarjoaa mahdollisuuden nähdä ne vaiheet, jotka onnistuneessa muutoksessa on käytävä läpi. Lewinin mallia voidaankin pitää *muutosjohtamisen teoreettisena lähtökohtana*. Yliskylä (2010, 37-40) väitöskirjatutkimuksessaan on tarkastellut Lewinin kenttäteoriaa yksilön toiminnan kannalta. Tutkijan näkemyksen mukaan Lewinin kenttäteorian taustalla on *ajatus ihmisen käyttäytymistä ohjaavista voimista*, jotka taas voidaan esitellä psykologisen kentän eli elämäntilan avulla. Olennaista on *samanaikaisuus*: kentän osat – tosiasiat – ovat *vuorovaikutuksessa*, alituisessa liikkeessä ja näin ollen koko kenttä muuttuu jatkuvasti. Muutosprosessissa ihmisten on oltava jatkuvassa liikkeessä ja mielenvaihtelut ovat arkipäivää. Lewin (1951, 11-12) oli kiinnostunut mm. siitä, mikä ihmisen saa liikkeelle ja toimimaan, ja hän kehitti *tensiojärjestelmän käsitteen kuvaamaan jännitteitä*, joita kuhunkin

tilanteeseen liittyy. Tensio (halu ja arvo) on päämäärähakuista toimintaa ja siihen liittyy aina jollakin tavalla tehtävän loppuun saattaminen tai keskeyttäminen, jolloin tensio suuntaa toisaalle. Edellistä voidaan tulkita siten, että yksilön vallalla olevat (tensio) ajatukset ja tavoitteet siirtyvät taka-alalle ja näin antavat tilaa uusille haluilla ja arvoille muutosprosessissa. Aiemmin toteutuneet ja voimassa olleet jäävät ikään kuin kivijalaksi uudelle. Tavoitteena on ollut saada selville muutosmatkailmiöön liittyviä vaikeuttavia tai helpottavia tekijöitä. Keskeinen tutkimuksen empiria-aineisto muodostuu työyhteisökyselyistä 2008-2013. Kyselyissä on käytetty pääpiirteittäin samaa kyselypohjaa eli kyselyn perusta on sama. Tutkimuksen empiirisen osuuden aineistoa ei ole koottu alun perin käsillä olevaa tutkimusta varten, vaan aineistosta tehdään sekundaarianalyysia.

1.2.4 Sisällönanalyysitutkimusmenetelmänä

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä haetaan tekstien merkityksiä, nimenomaan inhimillisiä merkityksiä (Tuomi & Sarajarvi 2004, 93-119). Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka liittää tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajarvi 2004). Tutkimus asemoituu hermeneuttisen tutkimusmenetelmän kehämallia mukaillen, mikä tässä tutkimuksessa tulkitaan empiriaan pohjautuvaksi: kokemuseräiseksi, tekstihavaintoihin liittyväksi tiedoksi. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään henkilöstön arvostuksia ja kokemuksia muuttuvassa virastouudistusympäristössä.

Sisällönanalyysitutkimusmenetelmänä (Metsämuuronen 2000, 53-54; 2006); jossa käyttämällä tiettyä joukkoa menettelytapoja pyritään selkeään kuvaukseen ja päteviin päätelmiin ilmiöstä informaatiota hävittämättä. Sisällönanalyysin keskeisenä ideana on, että runsas joukko tekstin sanoja luokitellaan muutamiin sisällöllisiin luokkiin. Näin analyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Kivinen 2008, 32). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi on edennyt niin, että tutkimuksessa käytettävää empiria-aineistoa on luettu ja karkeasti luokiteltu vuositasoiisiin luokkiin (2008-2013). Lukemistapa on tehty toistuvasti ja näin saatu vahvistusta tutkimuksen eri ulottuvuuksista. Tällainen menettely on myös ruokkinut esiymmärryksen vahvistumista. Esiymmärrykseen (*ks. Liite 1*) pohjautuen myös tutkimustavoite on vahvistunut. Tässä tutkimustyökaluna on ollut tutkimusaineiston luokittelu yläkategorisesti ja tästä alakategorioiden tunnistettu yleisemmin

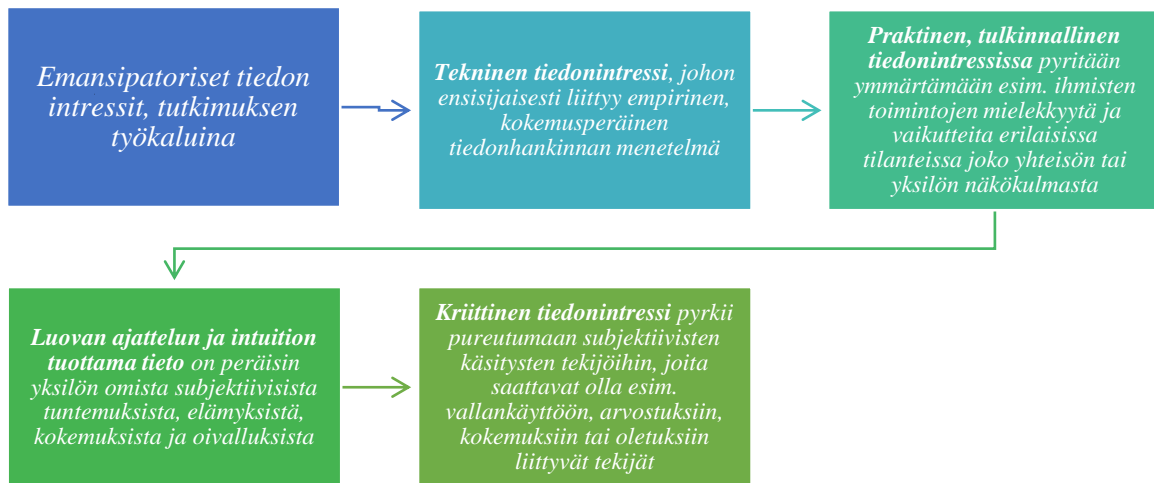
käsiteltyjä aihealueita sekä muodostaen niiden perusteella kattava kuva sekä muutoksen valmisteluvaiheen (2008-2009) että muutoksen haltuunottotilanteen (2010-2013) vaiheista. Tällä menettelyllä on saatu tietoa ennen varsinaista muutosta eletystä tilanteesta ja varsinaisen muutoksen toteutumisvaiheesta, jotka esitellään muutoskehikko-osiossa.

Tutkimusmatkan edetessä sekundaariaineisto on teemoitettu vuositasolla ja muokattu sekä rajattu tutkimusintressien mukaisesti. Sekundaarista tutkimusaineistoa täydentää tutkimuksen alkuvaiheessa tehty kyselytutkimus (*Liite 1*) ns. vanhojen virastojen (*AKE, IH, MKL ja RVI*) pääjohtaja-asemassa oleville henkilöille. Tutkimuksen loppuvaiheessa tehtiin kyselytutkimus Trafín johtoryhmälle (*Liite 2*). Lisäksi tutkimuksen edetessä käytiin useita tutkimukseen liittyviä epävirallisia keskusteluja viraston eri asemassa olevien henkilöiden kanssa.

Henkilöstökyselyaineisto on kerätty tietyissä olosuhteissa ja tietyltä kohdejoukolta. Tästä aineistosta tutkimukseen mukaan on otettu vain henkilöstölle tärkeitä tutkimukseen soveltuvat asiat, esimerkiksi asiasanat; *kuten johtaminen, vuorovaikutus, luottamus, uhkat, mahdollisuudet*. Toisin sanoen tutkimusaineisto sisältää henkilöstölle esitettyjen kyselytulosten keskeisiä aihealueita ja ”sanomia” organisaatiomuutosprosessissa. Johtamista kohtaan esitettyjä näkökulmia ja kokemuksia henkilöstön esittäminä ”sanomia” niin positiivisesti kuin negatiivisesti lausuttuna. Tässä tutkimuksen yhtenä tutkimustyökaluna on ollut emansipaatiainen tiedonintressi (Kumpulainen 2013), koska tutkimuksessa on pyritty pääsemään kiinni ihmisten käsitysten taustalla oleviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat olleet esimerkiksi muutosmatkalla olleiden henkilöiden arvostukset ja kokemukset, sekä myös vallankäyttö. Mattilan (2006, 7) mukaan, olennaista on itse tapahtumakulku, ei sen lopputulos.

Tutkimusanalysoinnissa otettiin huomioon se, että eri vuosina kysymykset olivat eri teemoituksilla laadittuja, muun muassa vuosien 2008-2009 henkilöstölle esitetyt avoimet kysymykset asemoituivat enemmänkin uhkiin, mahdollisuuksiin ja henkilöstöä koskeviin yksilöllisiin näkemyksiin, kuten ”missä arvelet työskenteleväsi kahden vuoden kuluttua”. Vuosien 2010-2013 henkilöstökyselyt kohdentuivat enemmänkin itse muutoksen kehittämiseen, johtamiseen, yhteistyöhön sekä työtyytyväisyyteen.

Tutkimusvaiheen I ja II henkilöstökyselyjen yksi merkittävämpiä huolen aiheita oli alueellistaminen, josta erityisesti huolta kantoivat asiantuntija-asemassa olevat henkilöt.



Kuvio 3. Emansipatoriset tiedon intressit tutkimuksen työkaluina
Mukailtu: Anttila, Pirkko (1998). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta

1.2.5 Tutkimusanalyysimenettely - henkilöstökyselyt 2008-2013

Vapaat kommenttitekstit oli tallennettuna kunkin vuoden henkilöstökyselyaineistojen viimeisinä osa-alueina. Kysymykset oli valmiiksi laadittuna, joiden perusteella henkilöstö joko kertoi näkemyksiään tai jätti ko. kysymysalueet tyhjiksi. Kaikkia näkemyksiä tai kommentteja ei voitu ottaa huomioon tutkimukseen soveltumattoman asia- ja tekstisisällön vuoksi. Henkilöiden tunnettuus oli anonyymi statuksella. Tämän aineiston pohjalta jaoteltiin tutkimusaineisto kahteen pääkategoriaan: *Johtamistehtävissä* oleviin ja *Asiantuntijatehtävissä* oleviin. Johtamistehtävissä olevien kommentit kopioitiin ensin erilliseen tiedostoon, jossa henkilöstökyselyihin asetetut kysymykset toimivat kommenttien ryhmittelypohjana. Aivan samanmallisesti tehtiin tiedostot asiantuntijoiden kommenttiteksteistä. Näin käytiin läpi kaikkien vuosien vapaat tekstikommentit.

Tämän jälkeen luettiin kaikki henkilöstön vapaista kommenttiteksteistä tehdyt tiedostot, josta saatiin tarpeellista tietoa ja esiymmärrystä jatkoanalyysia varten. Luvuvaiheen tuloksena saatiin selville keskeiset, vahvasti esille nousevat näkemykset. Toisin sanoen keskeiset käsitteet, joiden avulla saatiin selville joko huolen tai mahdollisuuden näkemys henkilöstön sanomana vuosien 2008-2013 henkilöstökyselyissä. Kommenttitekstien analysointia jatkettiin siltä pohjalta, mikä oli muodostunut esiymmärryksen ja lukemisen antina. Pääkäsitteistö

teemoitettiin jokaiselta vuodelta erikseen ja luokitteluna olivat johtotehtävissä tai asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt. Teemoitusmenettelynä käytettiin word etsi-toimintoa ja tämä osoittautui hyväksi menetelmäksi. Suuresta määrästä tekstiä valittiin esimerkiksi johtaminen ja automaattisesti etsi-toiminnon hakutoiminnalla saatiin kyseessä olevasta aineistosta erivärillä merkittynä esille tekstit, joissa oli kommentoitu johtamista. Analyysia jatkettiin siten, että käytiin läpi kaikki pääteemoitustekstit, vuodet ja päätutkittavat.

Tutkimuksessa keskeisiksi teemoiksi valittiin: *Toimintakulttuuri, Johtaminen, Mahdollisuudet, Uhat*, johon sisällytettiin myös muutuskäsitteen ulottuvuudet. Teemoituksen valinnan perusteena oli niiden runsas esiintyminen muihin kommentteihin ja näkemyksiin verrattuna. Muista näkemyksistä on syytä mainita *kiire* ja tässä yhteydessä oltiin huolestuneita jopa *työrauhasta*. Alueellistaminen kokonaisuudessaan on ollut niin laajakokonaisuus, että se tässä tutkimuksessa jää vähemmälle huomiolle.

Pääkategorioiden (esim. johtaminen) alakategorioiksi otettiin esimerkiksi johtamiskäsitteen ja vanhasta luopumisen näkökulma. Oltiinko tyytyväisiä vanhan viraston johtoon, toimintakulttuuriin tai muuhun sellaiseen, sillä tämän tyyppisiä kommentteja esiintyi monissa kommentteissa. Tutkimusanalyysiä on käyty läpi *hermeneuttista kehämallimenettelyä soveltaen*, menty eteenpäin ja palattu takaisin, kokonaisuudesta yksilölliseen tarkasteluun ja sitten taas päinvastoin. Tutkimuksessa on pääasiassa laadullista aineistoanalysointimenettelyä ja vähäisessä määrin myös määrällisiä arviointeja.

Teemoituksen perusteella on analysoitu tutkimusaineistoista saatujen havaintojen pohjalta esimerkiksi toimintakulttuurista keskeisiä tekstejä, jotka ovat esiintyneet lähes saman sisältöisinä useimmissa eri kommentteissa tai arvioissa. Tarkoituksena on ollut tätä kautta saada empirian ja teorian vuoropuhelun kontekstia esiin. Esimerkiksi käsite sitoutuminen: Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennetta organisaatiota kohtaan tai kiinnittymistä organisaatioon (Kalliomaa 2009, 32; Jokivuori 2002; Hietamäki 2013). Sitoutuminen on luonteeltaan kohtuullisen pysyvä: tunteet ja tunnelma työssä voivat vaihdella päivästä toiseen, varsinkin muutostilanteessa, mutta sitoutuminen on jatkuvaprosessi samoin kuin on muutos. Varsinkin muutosprosessissa sitoutumista määrittävät myös työntekijän halu ponnistella organisaation hyväksi ja organisaation toiminnan arvojen mukaisesti (ks. mm. Saari 2014). Työsitoutuneisuus kuvaa myös myönteistä työasennetta (Vähämäki 2008, 141).

Tutkimuksen empiriaosuuteen sisältyy kaksivaiheinen analysointi, jossa käsitellään henkilöstökyselyiden avoimia kommentteja. *I vaiheessa* keskitytään muutosprosessin valmisteluvaiheeseen, jossa vuosi 2008 asemoituu shokkivaiheeseen ja vuosi 2009 on

lähempänä muutoksen hyväksymisvaihetta. Tässä empiirinen tutkimusaineisto rajataan siihen aineisto-osaan, joka koskee tulevaa Liikenteen turvallisuusvirastoa. *II vaiheen analysointi kohdentuu* vuosiin 2010-2013, jolloin tutkimusanalyysikohteena on case kohdevirasto ja tutkimusmateriaalina käytetään kyseessä olevana ajankohtana syntynyttä tutkimukseen soveltuvaa aineistoa. Kokonaisuudessaan muutos on myös oppimisprosessi, jossa keskeisessä asemassa on viraston henkilöstö kaikkien pääomiensa kanssa.

1.3 Muutoskehikot – I Valmius muutokseen, II Muutoksen toimeenpano

Tutkimuskokonaisuuden teoriaosa-alue etenee seuraavasti: keskeisiä osa-alueita ovat: *muutosprosessi* ja tähän liittyvät eri osa-alueet: muutosprosessin hallinta, suunnittelu ja haltuunotto. Muutosprosessin eri vaiheista pyritään tekemään yhteenvetoa sekä teoria- että empiria osioihin. Seuraavaksi tarkastellaan *johtajuuden askellusta muutoksessa* – johtajuuden monet kasvot. Ellei ole osajia, asiantuntijoita ei tarvita johtajuuttakaan, joten tässä tutkimusosassa tarkastelun kohteeksi on syytä ottaa myös *aineettoman pääoman olemus ja merkitys*. Samoin tästä tutkimuksen osa-alueesta tehdään yhteenvetoa sekä teoria- että empiria osioihin. Näistä edellä sanotuista muodostuisi tutkimuksen ydin asiat sekä teoreettinen viitekehys.

Empiriaosa-alueessa aluksi tehdään tutuksi tutkimuksen kohdealuetta sekä Liikennehallinnon virastouudistus- että virastonäkökulmasta, jotka siirtyivät Liikenteen turvallisuusvirastoon 1.1.2010 alkaen. Tämän jälkeen kategorioidaan muutosprosessi Lewinin (1951) mallin mukaan: *muutoksen suunnitteluvaihe, muutoksen toteutusvaihe ja muutoksen haltuunottovaihe*, tässä huomioin mm. Viitalan (2003) muutosmäärittelyn: *kriisivaihe, uudistamisvaihe, siirtymävaihe ja kehittämisvaihe* ulottuvuuksiin. Mattila (2008) puolestaan on tutkinut muutostilannetta ja siihen liittyvää rooliulottuvuutta: *aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin*, tällöin puhutaan muutoksessa olevasta henkilöstöstä; yksilö ja ryhmätasolla. *Tutkimuksen rakenne* ja eteneminen jaetaan pääpiirteittäin viiteen erilliseen osaan: johdantoon ja tutkimuksen taustoitukseen, teoriaan (mm. muutosprosessi eri askelluksineen, johtajuus eri askelluksineen, inhimillinen pääoma eri askelluksineen), empiriaan, jota tarkastellaan kaksivaiheisesti siten, että *I vaihe* käsittää tutkimusvuodet 2008-2009 ja *II vaiheessa* tarkastellaan muutoksen kehittämisvuosia 2010-2013. Loppumietteet käsittävät tutkimukseen liittyvät pohdinnat ja yhteenvetosynteessin sekä ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

1.3.1 Tutkimuksen työkaluja ja konteksti

Kärjen (2007, 15) mukaan yleensä tutkimuksen voi nähdä neljästä elementistä, jotka ovat *aihe, aiheisto, tutkimusote ja tieteenfilosofia*. Aihe sisältää ilmiökentästä rajatun ja yksilöidyn tehtävän/kysymyksen/ongelman tutkittavalta sektorilta. Aineisto taas muodostaa sen pohjan, jolta tutkimus voi ponnistaa. Aineisto saattaa sisältää niin olemassa olevaa kuin varta vasten erikseen hankittavaa, uutta tietoa. Tutkimusote kuvastaa tutkijan käsityksiä ja sitoumuksia tieteensä tekemisestä ja sisältää varsinaiset säännöt ja menetelmät tätä toimitusta varten.

Tutkimusta käsitellään yhden tapaustutkimuksen kontekstissa, vaikka tutkimuksen aikarajaukseen sisältyy sekä muutosprosessi eli virastojen fuusiovaihe kuin myös itse muutos uuden viraston synnyttyä 1.1.2010. Tutkimusta voidaan siis pitää tapaustutkimuksena, jossa monipuolisilla ja monilla tavoilla hankituilla tiedoilla tutkitaan tietyssä ympäristössä tiettyä tapahtumaa (Hirsijärvi ym. 2005; ks. myös Kaakkuri-Knuutila ym. 1999). Tutkimuksen eteenpäin vieminen edellyttää myös päättelyä ja päättelyn yksi keskeinen työkalu on abduktiivinen päättely. Hautalan (2006, 141) mukaan abduktiivinen päättely on induktiivisen (yleisestä yksityiseen etenevä päättely) ja deduktiivisen (yksityiskohdista yleiseen päättelyyn etenevän) *päättelyn välimuoto*. Tutkijan ymmärryksen mukaan edellä sanottu tutkimuksen työkalu soveltuu tähän käsillä olevaan tutkimustyöhön.

Tutkimustavoitteena on saada aikaan *teorian ja empirian vuoropuhelua*, jonka tehtävänä on tuoda esiin kyseessä olevan tutkimusaihekentän ja ilmiön parempi ymmärtäminen ja tätä kautta myös oppiminen. Lisäksi tutkimustavoitteena on saada *uusia näkökulmia muutoksen eteenpäin viemiseen ja johtamiseen muutoksessa*. Muutos kokonaisuudessaan on haasteellinen ajanjakso niin muutosjohtajille kuin muutoksessa mukana olevalle henkilöstölle, jos tällä tutkimuksella onnistutaan tuottamaan uutta muutosta helpottavaa askellusta, tällöin tutkimus on täyttänyt tehtävänsä.

1.3.2 Käsitteet tutkimuksen rakennuskivinä ja merkityksinä

Käsitteiden määrittely auttaa tutkijaa tuomaan esille tutkimuksessaan ilmeneviä merkityksiä. Hirsijärven ym. (2005) mukaan määrittelyiden avulla tutkimuksesta tulee ymmärrettävä, johdonmukainen ja jäsennelty. Yleensä tutkimustoiminta on luonteeltaan kyselevää, epäilevää ja kriittistä. Olennaista on pyrkimys tiedon hankintaan ja lisäksi tieto tulisi olla varma. Tarvitaan työkaluja työn toteuttamisessa. Tieteellisen tutkimuksen työkaluja

ovat käsitteet, joita voisi verrata palapeliin. Palapelissäkin jokaisella palalla on tarkka tietty paikka, mihin kukin pala on sopiva. Tutkimuksessa pyritään huolehtimaan siitä, että käytetyt käsitteet ja ilmaisut olisivat sellaisia, että mahdollisimman moni ymmärtäisi ne samankaltaisesti eli sanoilla olisi sama merkitys kaikille lukijoille.

Käsitteet toimivat paitsi teorian rakennuskivinä, myös liitoskohtina ikään kuin liimana reaalisen tutkimuskohteen ja sen teoreettisen kuvan välillä. Tutkijan on pidettävä huolta siitä, että kytkentä käsitteistä niitä vastaaviin empiirisiin kohteisiin tai ilmiöihin on mahdollisimman yksikäsitteinen. Varmistaakseen tutkimuksen objektiivisuuden tutkijan olisi hyvä lisäksi pohtia tutkimuksen filosofisia lähtökohtia kuten käsityksiä tiedosta ja totuudesta sekä tuoda ne tutkimuksessaan julki avoimesti. Tällöin hänen tutkimuksensa katsotaan olevan vähemmän riippumaton tutkijan omista näkemyksistä. (Kaakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006).

Kielen perustehtävä on merkitysten rakentaminen, näin tietysti myös tieteellisissä teksteissä. Kaakkuri-Knuuttilan ja Ylikosken (1999) mukaan teksti puhutussa tai kirjoitetussa muodossa on *tulkintaa* ja näin ollen se edellyttää tekstin *sisällön ymmärtämistä*. Tällöin puhutaan tekstikokonaisuuden *merkitysten ymmärtämisestä*. Kieli rakentaa samanaikaisesti kolmenlaisia merkityksiä: sisältöihin liittyviä *ideationaalisia* merkityksiä, kirjoittajapositioniin ja asenteisiin liittyviä *interpersonaalisia* merkityksiä ja asioiden välisten suhteiden, painotusten ja korostusten ilmaisuun liittyviä *tekstuaalisia* merkityksiä. Nämä kolme merkityskenttää ovat jatkuvasti samanaikaisesti läsnä kaikissa kielen piirteissä ja näin ollen myös tieteellisten tekstien ilmaisuissa. *Ideationaaliset* merkitykset tuovat esiin tekstin sisällön ja esimerkiksi sen, mihin tieteenalaan kyseinen teksti sitoutuu. Käytännössä nämä merkitykset tulevat ilmi esimerkiksi tekstin sanastossa ja käytetyissä käsitteissä. *Interpersonaaliset* merkitykset taas osoittavat esimerkiksi, miten varmana tai epävarmana kirjoittaja tekstinsä väitteitä pitää tai miten hän haluaa tuoda itseään esiin tekstissä. *Tekstuaalisten* keinojen avulla kirjoittaja voi osoittaa esimerkiksi, mitä asioita hän haluaa nostaa tekstissään erityisen painokkaaseen asemaan tai millaisia suhteita esitettyjen asioiden välillä on (Kinnunen & Löytty 2002).

Ajattelu, kieli ja ymmärtäminen ovat monin tavoin kietoutuneet toisiinsa, mutta ne ovat myös kiinteästi kytköksissä oppimiseen (Ojala 2008). *Käsitteistä puhuminen* ja niistä kirjoittaminen on sikäli hankalaa, että jo keskustelu käsitteistä edellyttää käsitteitä. Käsitteitä - ajattelun, kommunikoinnin ja oppimisen keskeisinä tekijöinä ei kuitenkaan voi ohittaa epämääräisyyteen tai hankaluuksiin vedoten (Leinonen, 2003, 56-57). Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2005) jakavat käsitteet kahteen luokkaan: *konkreettisiin ja abstrakteihin*. Heidän

mukaansa *konkreettiset käsitteet* liittyvät aikaan ja paikkaan. Ne ovat helposti havaittavissa ja ymmärrettävissä, koska niiden merkitysten selittäminen perustuu konkreettisiin tosiseikkoihin. *Abstraktit käsitteet* vastaavasti eivät ole aika- tai paikkasidonnaisia. Niiden merkitystä on vaikea määritellä, koska ne eivät perustu jatkuvasti nähtävissä ja koettavissa oleviin konkreettisiin asioihin. Tämän vuoksi Hirsijärvi ym. (2005) nimittävätkin niitä teoreettisiksi käsitteiksi.

1.3.3 Tutkimusaineiston laadullisuuden arviointia

Teoria ja empiria ovat kuin tutkimuksen yhteistä tulkintaa ja juonta kuljettava lankakerä, jossa ei ole katkeavuuksia, koska molemmilla on vahva tutkimuksellinen yhteys. Esiymmärrys tutkimuksen viitekehyksestä on muodostettu käytettävissä olevan tutkimusaineiston, aiemman tutkitun tiedon ja kokemuksen perusteella. Esiymmärryksen vahvistamiseksi ja tutkimuksen aloitusaskelmaksi on tehty vapaamuotoinen sähköpostikysely virastojen (*AKE, MKL, IH ja RVI*) pää- ja ylijohdajille huhtikuussa 2013 (*Liite 1*). Empiria-aineiston analyysissä on kuvattu henkilöstön esittämiä kokemuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä kautta koko muutosmatkan. Kokemukset ja niihin vaikuttavat tekijät ovat toimineet punaisena lankana aivan ensimmäisistä esitutkintakysymyksistä aina loppupäätelmiin saakka. Tässä vierellä ei erotellen vaan yhdistäen pitävän liiman tavoin sekä teoria että empiria yhdistyvät tutkimuspolun suuntaisesti toisiinsa. Tutkimuksen pääkäsitteiksi ovat kirkastuneet *muutosprosessi* alakategorioineen ja tähän liittyvä *johtaminen*, muutoksen haltuunotto alakategorioineen ja jännitteineen. Tutkimuksen yleinen tavoite on mahdollisimman toden tiedon tavoittaminen ja objektiivisuus voidaan nähdä keskeisenä välineenä tähän päämäärään pääsemiseksi. Objektiivinen tieto käsitetään subjektista riippumattomana ja puolueettomana todellisuutena tietona. (Aikio, 2000, 443). Myös totuuden määrittelemineen itsessään on ongelma. Totuus voidaan nähdä jonkinlaisena raja-arvona tai ihannetilana, jota voidaan tutkimuksen tai tieteellisen keskustelun avulla lähestyä, mutta ei koskaan täydellisesti saavuttaa. (Hietamäki 2013, 207.) Ihmistä tutkivissa tieteissä on usein tehty jako sosiaaliseen ja luonnon todellisuuteen koska katsotaan että inhimillinen ja luonnon todellisuus poikkeavat toisistaan tai että niitä tutkivalla ihmisellä on niihin periaatteellisesti erilainen suhde. Tällöin nousee esiin kysymys myös siitä, onko olemassa yksi yhteinen todellisuus, vai onko monia todellisuuksia. (Aikio, 2000).

Aineiston laadunvarmistusta eli luotettavuutta (reliabiliteettia) ja pätevyyttä (validiteettia) arvioidaan tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen aineiston pohjalta. Kokon (2004, 132-134)

mukaan teoreettisen validiteetin arvioinnissa on kyse tutkijan tekemien tulkintojen ja päätelmien tai tutkijan laatimien teoreettisten käsitteiden vastaavuudesta aineistoon. Hietamäki (2013, 149-150) korostaa sitä, että teoria ohjaa tutkimustehtävien kautta aineiston hankintaa. Näin ollen teoreettinen perehtyneisyys voidaan nähdä perustana, josta tutkijan aineiston hankinta ja tulkinta lähtevät liikkeelle, joille luotettavuuden ja tutkimuksen kivijalka perustuu. Pitkäsen (2006, 68) mukaan laadullista aineistoa käyttävän tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistaminen ja testaaminen on kaikin tavoin moniselitteistä. Analyysissa käytettävän aineiston ja siitä saatavan tiedon tulisi olla ristiriidatonta tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden kanssa. Tässä tutkimuksessa on laadullisen aineiston analyysia tehty pitkin tutkimusmatkaa. Tutkimusmenetelmänä käytettyä sisällönanalyysia voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi on myös tekstianalyysia, jossa kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti (ks. Tuomi & Sarajärvi 2003, 105-110).

Tämä tutkimus on edennyt siten, että ensin on tehty vahva päätös siitä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen on käyty aineistoa läpi ja otettu siitä se, mikä kiinnostaa. Kaikki muu on jätetty ulkopuolelle. Laadullisen aineiston sisällön analyysin vaiheet tässä tutkimuksessa olivat *aineiston pelkistäminen eli redusointi*, *aineiston ryhmittely eli klusterointi* ja *aineiston teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi*. Aineiston pelkistämistä ja analyysiyksikön määrittämistä ohjasi tutkimustehtävä (Tuomi & Sarajärvi 2003). Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuksessa käytetty kirjallinen aineisto täyttää tieteellisen teorian vaatimukset jo silläkin perusteella, että koko joukko kirjallisesta aineistosta muodostuu suomalaisista akateemisista väitöskirjoista, joiden pääteemoja ovat olleet muun muassa: *muutosprosessi*, *johtaminen* sekä *muutoksessa mukana toimineet*. Kotimaisen tieteellisen kirjallisuuden arvoa täydentävät kansainväliset tutkimusaineistot. Tämän tutkimuksen tekijän yksi tavoitteista on saada aikaan sellainen tieteellinen tutkimus, jota on helppo lukea ja ymmärtää kaikkien lukijoiden. Tämä tutkimus asemoituu hallintotieteelliseen tutkimuskenttään ja tutkimuksen keskiössä ovat: johtaminen eri ulottuvuuksineen, muutos eri ulottuvuuksineen sekä inhimilliset voimavarat eri ulottuvuuksineen sekä näkemyksineen.

Kuvio 4 Tutkimuksen hermeneuttinen kehäpolku – yhteenveto tutkimuksen viitekehyksistä
Tutkijan laatima kuvio mukaillen: Kilpimaa (2013), Kärki (2007), Sutinen (2012), Kaakkuri-Knuuttila (2006), Juppo (2011).



1.3.4 Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ydinkysymykseksi asetetaan:

- *Mitä henkilöstö odotti johdolta, esimiestyöltä Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosmatkalla?*

Pääkysymystä tukevana kysymyksenä: Millaisista asioista muodostui muutoksen johtamisen mahdollisuudet, rajoitteet ja jännitteet sekä vastavirtaukset liikennehallinnon virastouudistuksessa muutosprosessin eri vaiheiden kautta tarkasteltuna.

- *Mitä johto odotti henkilöstöltä Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosmatkalla?*

Pääkysymystä tukevana kysymyksenä: Minkälaiseksi henkilöstö koki johtamisen ja päätöksenteon onnistuneisuuden muutosprosessikokonaisuuden aikana 2008 -2013

Tässä tutkimuksessa teoria että empiria viitekehyksen vuoropuhelutuotoksena on saada vastauksia tutkimukselle asetetuille kysymyksille.

1.3.5 Tutkijan positio

Mäkisen (2005, 98-99) mukaan *tutkijan tulee aina pyrkiä totuuteen* ja varoa, etteivät hänen omat henkilökohtaiset arvostuksensa vaikuta hänen työhönsä. Häiriötekijät pitäisi pyrkiä minimoimaan. Mäkinen toteaa, että ihmistieteissä tutkimusprosessin kuluessa ilmenee tutkijan persoonan vaikutuksen lisäksi usein muitakin erilaisia häiriötekijöitä. Tutkimuksessa ei voida kuitenkaan koskaan saavuttaa absoluuttista totuutta. Vilkan (2005, 21) mukaan tieteellisillä tutkimuksilla on yhteinen vertailupohja, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se valmistuttuaan lopulta palaa. Tieteellisen tutkimuksen ehtoja ovat: 1) tutkimuskohteen (esim. käsite, asia, symboli, luokka, ryhmä) täsmällinen määrittäminen. Tutkimuskohteen täsmällisen määrittelyn lisäksi 2) tutkimuksen on tuotettava jotakin, jota ei ole ennen sanottu, 3)

tutkimuksesta on oltava hyötyä muille ja 4) tutkimuksen on annettava riittävät perusteet julkiselle keskustelulle sekä 5) teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen.

Tämän tutkimuksen tekijällä on tutkimuskohteesta jonkinlainen alustava mielikuva, *esiymmärrys, jota tutkimuksessa on pyritty syventämään*. Esiymmärryksen näkökulma on syntynyt kahdesta eri näkökulmasta: tutkija on omakohtaisesti ollut mukana liikennehallinnon virastouudistushankkeessa ja samalla myös toiminut yhden muutoksen kohteena olevan viraston virkamiehenä. Muutosmatkan edistyessä työyhteys jatkui case-viraston virkamiehenä. Tutkijan *esiymmärrys* on kehittynyt ja kasvanut työn edistymisen kautta. Tutkimukseen soveltuvan aineiston hankinta sekä lukemisvaiheessa uteliaisuus ja innostavat uudet havainnot ovat vain kasvaneet. Toisaalta samalla on jotain hylättykin ja jotain uutta tullut tilalle. Esiymmärrystä on jalostanut lukeminen, muistiin kirjoittaminen, itselle kysymyksien asettaminen, kyseenalaistaminen ja uudelleen arviointi sekä tulkinta. Ymmärtäminen on rakentunut jo olemassa olevan esiymmärryksen varaan ja näin syventänyt tutkijan intoa jatkaa työtään. Sutisen (2012, 69) mukaan hermeneuttinen prosessi on jatkuvaa esiymmärryksen testausta ja ymmärrysyhteyden rakentamista sen ja tutkittavan aineiston välille, minkä vuoksi sen onnistuminen edellyttää, että tutkijalla on yhteys siihen historialliseen-hermeneuttiseen traditioon, jota hän tulkitsee.

Laihasen (2009, 147) mukaan tutkijan henkilökohtainen konteksti, tausta ja kokemukset, vaikuttavat tutkimukseen sen eri vaiheissa, jo aiheen ja käsitteiden valinnan ja aineiston keräämisen sekä analysoinnin, tulkinnan että raportoinnin aikana. Tutkimus itsessään on kontekstisidonnainen eli siihen vaikuttaa paitsi tutkimuksen ympäristö, liikennehallinnon virastouudistus fuusiota koskevine virastoineen, niiden historia ja taustat sekä toimijoiden yksilölliset kontekstit. Tutkimuksen yhtenä punaisena lankana on teorian ja empirian vuoropuhelu.

Pontevan (2009, 202) mukaan *tulosten luotettavuuteen* vaikuttavat muun muassa käytetyt menetelmät. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää *laadullisena tapaustutkimuksena* virastouudistuksen muutoskenttää, jossa pyritään kuvaamaan, tekemään tulkintaa, syventämään asioiden merkitystä sekä keskinäisiä suhteita kuten myös lisäämään ymmärrystä. Vähämäen (2008) mukaan valtaosa pohjoismaisesta tutkimuksesta, on luonteeltaan *osallistuvaa ja osallistavaa*. Tässä Vähämäki korostaa *työntekijöiden kokemuksellisen tiedon merkitystä osaamisen kehittämisessä ja löytää keinoja hiljaisen tiedon esille saamiseen*.

Tämän tutkimuksen tekijällä tavoitteena on ollut mahdollisimman objektiivinen tutkimusote. Se on pitänyt olla kirkkaana koko tutkimusmatkan ja tämä on asettanut myös

haastetta tutkimuksen tekijälle. Tutkijan positio on ollut vaihteittain kaksijakoistakin, sillä ei ole ihan yksinkertaista olla neutraalitutkija. Toisaalta muutostaustaisena tutkijana on ollut myös monia hyötyelementtejäkin, esimerkiksi useimmat yhteisellä muutosmatkalla olleet henkilöt ovat tuttuja ja heidän kanssaan on voitu käydä käytäväkeskusteluja ilman erityistä ajanvaraustapaamista. Tämä on ollut rikkaus tutkimustyötä eteenpäin viettäessä. Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli on ollut sekä osallistuva että osallistava.

2 Muutoksen ja johtamisen ulottuvuuksia teoreettisessa viitekehyksessä

2.1 Johdanto muutokseen

Muutoksessa entinen jää ja siirrytään uuteen. Edellisen loppu on uuden alku (Ylikoski & Ylikoski 2009, 11). Jupon (2005) mukaan muutosta voidaan tarkastella hyvinkin monelta eri suunnalta ja eri lähestymistavoin. Kirjallisuudesta on löydettävissä useita malleja siitä, miten organisaation muutos tulisi toteuttaa. Muutos kuvaa siirtymistä kohti uutta: vanhasta luovuttaessa ja uutta aloitettaessa siirrytään tilasta tai tilanteesta toiseen. Muutoksen olemukseen sisältyy näin ollen kohteen suhde johonkin: omaan itseensä, entiseen, muihin tai ympäristöön kokonaisuutena (Lämsä ym. 2005; Kivinen 2006; Järvi 2015.) Eri tieteissä muutoksen tarkastelu kytkeytyy yleensä johonkin ilmiöön tai prosessiin, jonka muutosta tarkastellaan. Vakkalan (2012, 48; Järvi 2015) mukaan muutoksen kosketukselta ei voida välttyä. Viime vuosina muutos-käsitteestä on tullut hyvin yleinen työelämään liittyvä termi erilaisten organisaatioon, työympäristöön tai toimintatapoihin kohdistuneiden uudistusten yleistyttyä. Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004, 35) tutkimuksia peilaten ”*muutoksesta on puhuttu niin paljon, että siitä on tullut eräs aikamme itsestäänselvyyksistä*”. Vakkala (2012) hallintotieteellisessä tutkimuksessa on pohtinut muutamia muuttumisen prosessiin viittaavia, muutos-käsitettä lähellä olevia ilmauksia. Vakkala (2012; ks. myös Roos ym. 2006, 70-73) toteaaakin, että organisaation muunnos-ilmauksen on pitkälti korvannut *transformaation käsite*, jolla tarkoitetaan organisaatiotasolla tapahtuvaa *syvällistä*, toiminnot vaihteittain ja täydellisesti muuttuvaa *muutosta*. Muutosprosessi puolestaan *kuvaa tapahtumaketjua*, eli sitä kuinka muutos toteutetaan (Juppo, 2005, 103).

Organisaatioissa toteutettavat muutokset voidaan jakaa vaikuttavuutensa perusteella *ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin*. Ensimmäisen asteen muutoksina voidaan pitää pieniä uudistuksia ja parannuksia jo olemassa olevaan organisaatorakenteeseen. Tällaiset

uudistukset ovat yleensä hyvin luonnollisia ja koska ne eivät riko olemassa olevaa organisaatorakennetta, niitä voidaan luonnehtia myös huomaamattomiksi. *Toisen asteen muutokset puolestaan ovat organisaatorakenteita horjuttavia*, voimakkaita uudistuksia, jotka vaativat yleensä suuria toimintaympäristön muutoksia onnistuakseen (Viitala 2003, 88-89; Syväjärvi ym. 2007).

Tiusasen (2005, 46) mukaan muutosta voidaan kuvata monista näkökulmista, kuten esimerkiksi *taloudellisuuden, tuottavuuden, johtamisen tai inhimillisten resurssien näkökulmasta*. Toisaalta *muutos voidaan nähdä uusien käytänteiden, tietojen ja taitojen oppimisena*. Nyberg ym. (2014) tutkimuksen mukaan *kokonais kuvan saavuttamiseksi* on kiinnitettävä huomiota *tiedostamattomiin ja näkymättömiin* prosesseihin ja rakenteisiin, jotka vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen muutosprosessissa. Kaikkia edellä sanottuja ominaisuuksia ainakin jossakin määrin on tarvittu käytännön työkaluiksi liikennehallinnon virastouudistuksen valmistelussa, kuin myös muutoksen haltuunotossakin. Virastouudistuksen työkaluihin liittyy myös *valtasuhteet*. Vallan eri ilmentymiä ja muotoja on laajasti väitöskirjatutkimuksessaan tutkinut Kuusela (2010; ks. myös Isosaari 2008). Valtasuhteita kuntanäkökulmasta Möttönen (2002) on tutkimuksessaan arvioinut poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden suhteena, jossa *valta perustuu erilaisiin asemiin*. Poliittiset päätöksentekijät käyttävät muodollista päätösvaltaa, kun taas asioita valmistelevat ja esittelevät viranhaltijat, joiden valta perustuu koulutukseen ja kokemukseen perustuvaan asiantuntijuuteen. Poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden käsitykset ja tulkinnat toimeksiantojen eli päätösten toteuttamisesta voivat olla erilaisia. Viranhaltijat perustelevat toimintaansa tehdyillä päätöksillä, kun taas päätöksentekijät eivät katso tarkoittaneensa toivotuksi osoittautunutta lopputulosta. Nuutisen ym. (2014) mukaan kuntakenttä kohtaa entistä enemmän muutoksia, joihin valmistautuminen nousee haasteeksi niin esimiehille kuin työntekijöille. Kuntien organisaatiomuutoksessa hyvän henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kokemusten merkitys korostuu (Vakkala 2012).

Stenvall ja Virtanen (2007, 24-26) tarkastelevat *organisaatiomuutosta neljän päätyypin olemuksena*, aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen kautta. Organisaatiomuutosten aikajänne voi olla nopea, viikoista kuukausiin kestävä tai hidas, kuukausista vuoteen tai pidemmälle tulevaisuuteen kestävä. Muutoksen kohdistamisella puolestaan tarkoitetaan muutoksen laajuutta organisaation näkökulmasta. Suppea muutos kohdistuu tiettyyn organisaation osaan, jolloin riskit voivat olla hyvin vähäisiä. Laaja-alainen muutos koskee koko organisaation toimintaa, minkä vuoksi etenkin lyhyellä aikajänteellä riskit voivat olla

korkeita. Stenvall ja Virtanen (2007) tutkimuksessaan muodostavat neljä organisaatiomuutoksen perustyyppiä: *nopean aikataulun* muutos, jolloin muutos kohdistuu johonkin organisaation osaan. Muutos toteutuu nopeassa aikataulussa ja riskit ovat realistisia. Nopean aikataulun muutos edellyttää muutosjohtamisen taitoja. *Pitkän aikajänteen (vähittäin kasvava)* muutos kohdistuu organisaation johonkin osaan tai toimintoon ja riskit ovat olemattomia. Tällöin ei aseteta erityisiä vaatimuksia muutosjohtamisellekaan. *Radikaali laaja-alainen* muutos koskettaa koko organisaation toimintaa ja riskit ovat edellisiä huomattavasti korkeampia. Radikaalimuutoksen *johtaminen* vaatii erityistä taitoa ja kokemusta muutosjohtamistyössä. *Radikaali pitkän aikajänteen muutos* kohdentuu koko organisaation toimintaa ja muutoksessa tulisi huomioida erityisellä huolella *riskien* mahdollisuus ja merkitys. Merkityksellistä pitkän aikajänteen muutoksessa on esimerkiksi vaikutukset *organisaatiokulttuurin* muutokseen. *Muutosjohtajille* haasteena on huolehtia muutoksen hallinnasta, luoda ymmärrystä muutoksen luonteesta, syvyydestä ja tarkoituksesta sekä tukea henkilöstöä heidän mahdollisessa epävarmuus ja näköalattomuustilanteessa.

Organisaation *muutokset tapahtuvat aina tietyn syklin* mukaisesti, Levy ja Merry (1986) ovatkin luokitelleet muutossyklin neljään eri vaiheeseen. Vaiheet ovat: *kriisi, transformaatio eli uudistusvaihe, siirtymävaihe sekä muutoksen vakiinnuttaminen ja kehittäminen*. Kun henkilöstö kyetään sitouttamaan syklin jokaiseen vaiheeseen, kyetään organisaatiouudistus viemään läpi mahdollisimman helposti. Viitasen (2003, 95) mukaan organisaatioissa vahvojen ja vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipiteet ja asenteet muokkaavatkin ryhmän asenteita, minkä vuoksi etenkin johtajilta edellytetään muutossyklin hyvää tuntemusta ja sitoutumista muutokseen.

Muutossyklin vaiheistus Levyn ja Merryn (1986) mukaan

- *kriisivaihe*
- *uudistamisvaihe*
- *siirtymävaihe*
- *kehittämismuutosvaihe.*

Kriisivaihe on organisaatiouudistuksen liikkeelle saava vaihe, jonka aikana muutosvastarintaa ilmenee. Tässä vaiheessa epätietoisuus ja tulevaisuuden pelko ajavat henkilöstön ennakkoluuloiseksi ja siksi myös muutosta vastustavaksi. *Uudistusvaiheessa* muutoksiin liittyvät faktat ja muutoksen välttämättömyys saavat henkilöstön hyväksymään uudistuksen ja luopumaan vanhoista toimintatavoista, mutta vain mikäli johto on kyennyt sitouttamaan henkilöstön tarpeeksi hyvin uudistuksiin. *Siirtymävaiheessa* uudistus tai

toimintamallin muutos otetaan varsinaisesti käyttöön ja henkilöstöä koulutetaan omaksumaan uudet toimintatavat (Viitala 2003, 94; Mattila 2007)). Koko muutosprosessin ajan johdon ja johtamisen rooli on erittäin tärkeässä asemassa kautta muutoksen askellusten eri vaiheissa. Nuutinen ym. (2014, 432) kunta-alan muutosprosessia tarkastellessaan toteavat, että organisaatiomuutosten toteuttamista kunnissa hankaloittaa muutosjohtajuus, joka näyttäytyy perinteisten, rationaalisten päätöksenteko oppien korostamisena, jossa yksilö jää marginaaliseen asemaan. Jupon (2005) mukaan julkisella sektorilla muutosjohtamisen haasteet kilpistyvät siihen, että *henkilöstön muutosvalmiuden luomiseen ja avoimeen tiedottamiseen* ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

2.2 *Muutos, sen kompleksisuus ja ulottuvuudet*

Julkisen sektorin muutoksille on tyypillistä kompleksinen konteksti, jossa muutokset ovat nopeita, ennakoimattomia, sekä syy-seuraus-suhteiltaan vaikeasti hallittavissa (Rannisto ym. 2011a, 55). Kompleksisessa kontekstissa ihmisten ulkoinen ja sisäinen toiminta eivät erotu, vaan mielikuvat ohjaavat käyttäytymistä, minkä seurauksena organisatorisia valtarakenteita syntyy ja purkautuu (Laitinen & Stenvall 2012, 99-101). Toimintaympäristön muutoksesta johtuvassa hämmennyksessä ja myllerryksessä myös perinteinen johtamistyö on kyseenalaistettua ja johtajia vaaditaan muuttumaan sekä organisaatioita vaaditaan uudistumaan ja oppimaan. Erityisesti hierarkkiset esimies-alaisuudet, autoritaarinen johtamistapa ja johtokeskisyys ovat joutuneet laajan kritiikin kohteeksi. Vain muutos tuntuu olevan pysyvää (Tainio & Valpola 1996, 10).

Muutoksen johtaminen on ihmisten auttamista siihen vaiheeseen, jossa he kokevat muutoksen positiivisesti ja haluavat liikkua siinä eteenpäin (ks. esim. Juppo & Ollila 2015). Syväjärvi ym. (2007; ks. myös Stenvall ym. (2007), Vakkala (2012) erittelevät muutosjohtamisen teoreettisia ulottuvuuksia ja teoriasuuntausten painotuksia korostavia tekijöitä muutoksissa. Ulottuvuuksien sisältämät näkökulmat suhteuttavat muutoksen myös ihmiseen. Useissa muutosjohtamisen teoreettisissa teoksissa johtamisen kohde vaihtelee prosessin, vaiheiden ja osien hallinnasta teemallisempiin näkökulmiin, kuten valtaan ja poliittisiin kysymyksiin. Juppo ym. (2015, 25) näkemyksen mukaan muutostilanteet ovat kompleksisia kokonaisuuksia, jotka liittyvät lähtökohdiltaan ja vaikutuksiltaan myös organisaation ympäristöön. Muutokset eivät tapahdu organisaation sisällä tyhjiössä, vaan niillä on aina vaikutusta ympäröivään todellisuuteen.

Entistä enemmän muutosjohtamiskirjallisuudessa ovat alkaneet nousta esille myös henkilöstöjohtamisen ja yksilöiden muutkokokemusten näkökulmat (ks. esim. Lewin 1975/1951; Kotter 1996; Nyholm 2008; Juuti & Virtanen 2009; Haveri & Vallo 2004). *Kompleksisuusteorioiden ja vuorovaikutusta* (Juppo & Ollila 2015) korostavien näkökulmien myötä on alkanut korostua muutoksen kokonaisuuden monimutkaisuus. Tämän näkemyksen mukaan esille on tuotava myös *hallittavuuskysymyksen ulottuvuudet* ja näkemykset siitä, millaisin vaihein voidaan edetä ja millaisen ajanjakson kuluessa muutosprosessin ja organisaatiotoiminnan tulisi olla vakiintumassa.

Kompleksisuus on organisaation ja työyhteisöjen kehityspiirre, joka osaltaan voi johtaa tai olla johtamatta organisaatorakenteiden ja työyhteisömallien muuttumiseen (Syväjärvi ym. 2012). Jalonen (2007) tutkiessaan kunnanhallituksen toimintatapoja on pohtinut kompleksisuuden synnyttämää epävarmuutta, joka johtuu siitä, että tapahtumat eivät noudata aikaisempien kulkua ja lisäksi siitä, että *inhimillinen tieto on aina epätäydellistä*. Edelleen hän toteaa, että vaikka epävarmoja ja kompleksisia tapahtumia ei voidakaan hallita, niiden kohtaamista ja ymmärtämistä voidaan kuitenkin edistää lisäämällä *vuorovaikutusta*. *Vuorovaikutusta ja kommunikaatiota* (Kalliomaa 2009, 32) korostavassa ajattelussa tunnustetaan käytettävissä olevan informaation puutteellisuus ja yksilöiden kykenemättömyys tehdä tavoiterationaalisia ja täysin arvovapaita valintoja.

Kompleksisen toimintaympäristön tunnusmerkkejä ovat muun muassa; epävarmuus, vuorovaikutuksen haasteellisuus ja ongelmien mittasuhteiden hämärtyminen, yksilön vakaumukset ja syvään juurtuneet uskomukset (Lewicki & Bunker 1996; Syväjärvi ym. 2012). Tällöin johtaminen on avainasemassa. Muutoksen johtajilla tulee olla taito havainnoida mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin kuluessa. Havainnoimisen kenttä on laaja ja *monikompleksinen*, sillä muutoksessa yhtä aikaa on läsnä: *menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus* sekä kaikkien näiden ulottuvuuksien yhtäaikainen vaikutus uuden rakentamisessa (Näsi & Neilimo 2008, 61-63.) Kompleksisuusteorian mukaan johtaminen ilmenee vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, yhteisöllisyytenä ja suhteina (Morrison (2010; ks. myös Nyberg ym. 2014, 410-411). Kompleksisuusteoria ei ehkä niinkään ole teoria kuin väline haasteisiin vastaamiselle ja kehittämistyölle (Salo 2014, 354). Pietiläinen (2010) pohtii muutosta johtajan näkökulmasta siten, että *muutos merkitsee mahdollisuutta* sekä organisatorisella kuin myös henkilökohtaisella tasolla. Johtamisessa täytyy samanaikaisesti keskittyä sekä tehtävään että johtamistilanteeseen liittyviin henkilösuhteisiin (Salo 2014). Työntekijät puolestaan kokevat *muutoksen usein ylimääräisenä häiriönä ja käskyttämisenä*. Tällöin hyvin usein yksilö kysyy

muutoksista päätettäessä ensisijassa onko tästä minulle hyötyä, mitä tämä merkitsee minulle ja miten kokemukseni, näkökantani ja toiveeni otetaan muutoksessa huomioon. Muutokset merkitsevät yksilöissä levottomuutta, uhkaa ja menetyksen kokemusta. Stenvall ja Virtanen (2007, 50-58) muistuttavat, että työntekijöiden kyky muuttua on rajallinen. Muutospyrkimykset voivat tuntua henkilöstöltä siltä, että aiempaa työtä ei arvosteta. Enemmän kuin muutosta, työntekijät vastustavat tapaa miten se toteutetaan (Järvi, 2015). Muutostilanteessa empatia on tärkeää, mutta tärkeintä on kuitenkin energian kerääminen muutosta varten ja ihmisten rohkaiseminen muutokseen (Kumpulainen 2013, 97).

2.2.1 Muutoksen keskeisiä tavoitteita

Tehokas johtaminen edellyttää ajattelun ja käyttäytymisen monimuotoisuutta ja laaja-alaisuutta (Salo, 2014). Muutosjohtamista voidaan ajatella juuri edellä kuvatuksi tilanteeksi, jolloin johtajien tulee olla samanaikaisesti löysiä ja tikkoja, luovia ja rutiininomaisia, muodollisia ja epämuodollisia. Salon (2014) ja Denison ym. (1995) tutkimusten mukaan ristiriitaisuuden ja kompleksisuuden hallintaa voidaan pitää edellytyksenä onnistuneelle johtamiselle.

Kompleksisessa toimintaympäristössä, johon muutoskokonaisuus voidaan sisäistää, johtaja ei voi yksipuolisesti viedä muutosta läpi, vaan joutuu jatkuvasti asettamaan omat ja organisaation toimintatavat kritiikille alttiiksi (Pietiläinen 2010, 73; Juppo ym. 2015; Nyberg ym. 2014). Onnistuneen ihmiskeskeisen muutoksen keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa muutosdynamiikan ymmärtäminen (Stenvall & Virtanen 2007, 97), jossa on läsnä *vallitsevan tilan kyseenalaistaminen, uudelleenmäärittelyn ulottuvuudet*, kuten vanhojen käsitteiden uudet merkitykset sekä uusien käsitteiden merkityksien sisäistäminen. Muutosprojektin dynamiikassa (Kalliomaa 2009, 40) keskeisessä asemassa ovat avoin keskusteleva työyhteisö ja luottamuksellinen toiminta (Pentikäinen 2014), jotka mahdollistavat refleктоivan, motivoivan ja yhdessä oppimista tukevan työyhteisötoiminnan, jossa *keskeisenä tavoitteena on onnistunut muutos* (Laitinen & Stenvall 2012; Pynes 2009; Pietiläinen & Kesti 2012; Schein 1991). Organisaation tavoitteiden on oltava selvillä kaikille organisaation toimijoille. Tämä näkyy käytännössä niin, että kaikilla organisaation tasoilla työntekijöiden on ymmärrettävä omat tehtävänsä ja niiden merkitykset organisaation tavoitteiden kannalta. Organisaatioiden *viestintä* (Nummenmaa 2010) on myös tällöin erityisen tärkeässä asemassa. Muutoksista kertovat tilaisuudet ja organisaation sisäisesti käymät keskustelut luovat organisaation

toimivuuden kannalta merkittävän osa-alueen. Organisaatiomuutosten ehtona ja edellytyksenä on *yksilöllinen muutosherkkyys*. Valteen (2002) mukaan ihmiset kokevat muutosta omista lähtökohdistaan käsin, jolloin olennaista on se mitä muutos ihmiselle merkitsee ja kuinka muutuskokemukset kanavoituvat johtamisen kautta osaksi organisaation kokonaisuutta. (ks. myös Vakkala 2012, 107). Salmisen (2004, 151) mukaan, vaikka muutos koskettaa koko organisaatiota, on jokaista henkilöä johdettava muutoksessa henkilökohtaisesti. Turpeinen (2011, 198) tutkimuksessaan nostaa esille muutuskritiikin, jonka tulkinta ja sanoma voi kertoa organisaation jäsenten rohkeasta ja aktiivisesta pyrkimyksestä vaikuttaa muutosprosessiin ja uuden organisaation onnistumiseen.

Muutos vie oman aikansa ja siihen liittyvien pelkojen kohtaaminen omansa. Pitää olla rohkeutta kohdata erilaisia tunteita pitkin muutosprosessin kulkua. Stenvallin & Virtasen (2007) näkemyksien mukaan organisaatiomuutoksessa olennaista on *reflektiivinen toiminta ja oppiminen*, muutosten toteuttamisessa tarvittava *kommunikaatio, luottamus* ja muutostoimijat sekä varsinainen näyttöihin perustuva muutosjohtaminen. Reflektiivisyydellä Stenvall & Virtanen viittaavat *muutostoimijoiden kykyyn ymmärtää, mistä muutoksessa on kysymys*, missä vaiheessa muutosta milloinkin ollaan menossa ja miten oma toiminta on sovitettavissa muutokseen. Reflektion synnyttämä oppiminen tapahtuu sekä yksilöiden että organisaation tasolla. Kun reflektointi on toiminnan aikaista oman tietämyksen pohdintaa, sillä on välitön vaikutus meneillään olevaan toimintaa (Laitinen 2014, 87). *Reflektiivisyyden ja yhteisöllisen oppimisen puute johtaa helposti muutoksen epäonnistumiseen*. Muutoksessa osaamisen ja oppimisen vastuu on yksilöllä itsellään. Muutosprosessin eri vaiheissa työntekijän on oltava jatkuvasti valmis muutokseen ja oppimiseen. Prosessi ei ole kertaluonteinen vaan sitä on käytävä läpi uudelleen ja uudelleen. Asemasta riippumatta muutoksessa ammattitaidolta edellytetään enemmän, mutta sen on oltava lisäksi sisällöllisesti uutta ja monipuolisempaa. Osaamisen kohottaminen ei myöskään rajaa mitään ammattiryhmää ulkopuolelle, vaan se koskee kaikkia työntekijöitä (Holma, Lappalainen ja Pilkovaara 1997, 68-69.)

Nykypäivinä organisaatiomuutokset ovat toiminnan arkea, joten niitä voidaan kuvata muutoksen jatkuvana olotilana. Pietiläisen (2010, 69-71) mukaan muutoksen ymmärtäminen ja hallinta lienevät keskeisempiä johtamiskompetensseja. *Muutostilanteessa johtamiskompetenssit* voivat tarkoittaa niiden prosessien näkyväksi tekemistä, joiden yhteydessä oppiminen tapahtuu. Näkyväksi tekemisellä voidaan viitata yhtä hyvin päivittäiseen dialogiin kuin työprosessien konkreettiseen kuvaamiseen. Syväjärvi (2007) taas arvioi, että muutos on kompleksinen eli monimuotoinen kokonaisuus, jolla poikkeuksetta on

omat heijasteensa ihmisiin. Kompleksisessa ajattelussa muutosprosessille voidaan erottaa tietyt vaiheet, vaikka muutosta ei pilkolkataan osiin. Nämä vaiheet koskevat muutoksen tarpeen tunnistamista ja tavoitteiden asettamista, toteutusta ja vakiinnuttamista (Nyholm 2008, 62-63). Osallistavalla, jaetulla ja moniäänisellä johtamisella saavutetaan vuorovaikutuksen kautta koko työyhteisöä koskeva jaettu todellisuus, visio ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta (Nyberg ym. 2014, 419).

2.2.2 Roolit ja vastuut muutoksessa

Suunnitelmallinen muutos edellyttää johtajuutta (Vakkala 2012, 51). Muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia, hallitsemaan sekä ohjaamaan muutosta (Sydänmaanlakka 2001, 68). Edellä sanotulla on haastetta johtajuudelle, sillä keskeisin haaste on kehittää organisaatio muutosjohtajaksi, sillä muutoksen eteenpäin vieminen on koko henkilöstön haaste, ei ainoastaan johtajien ja esimiesten. Northouse (2007, 3) tunnistaa johtajuuden osatekijöiksi neljä osa-aluetta: Johtajuus sisältää vaikutusvaltaa. Se on myös prosessi. Johtajuutta ilmenee ryhmätilanteissa ja siihen sisältyy päämääräsuuntautuminen. Lisäksi johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jolla pyritään vaikuttamaan työskentelyyn päämääränsaavuttamiseksi. Vuorovaikutusprosessi vaatii yhteistoimintaa (Juppo 2011; Eronen 2011). Vuorovaikutusosaamisessa korostuu erityisesti jäämäkkyys, empaattisuus, hyvä ja selkeä kommunikointi, kyky vaikuttaa muihin ihmisiin, avoimuus sekä taito rakentaa verkostoja. Muutostilanteissa on tärkeää, että johtamisen ulottuvuuksiin sisältyy taitoa päästä aitoon vuorovaikutukseen johdettavien kanssa (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 126-128.)

Muutosjohtajana toimiminen vaatii halukkuutta ja kykyä sekä muuttaa nykyisiä toimintatapoja että tehdä uusia ja erilaisia asioita. Päätökset useinkaan eivät ole osallistujien preferenssien summaamista ja kompromissia, vaan toimintaympäristön muovaamia. Organisaation hierarkia, säännöt ja työnjako muovaavat päätöksentekoprosessia ja sitä mikä on mahdollista (Raivola 2000, 176-177). Vartolan (2004, 98-99) mukaan valtionhallinnon toiminnassa byrokraattisen johtamisen perusrakenteet ovat esteenä hallinnon kehittämislle ihmisten huomioon ottamisen suuntaan.

Monimuotoisen muutosprosessin edessä johtajan on osattava olla suora ja rehellinen, kertoa kulloisenkin muutostilanteen tosiasiat ja sen, että miten muutosta tulee viedä eteenpäin. Työyhteisön jaksamisen kannalta on erittäin tärkeää, että muutoksessa jokainen hyvine ja

huonoine puolineen sekä tehtäväsemansa puitteissa otetaan huomioon ja haastetaan omalta osaltaan kantamaan vastuunsa. Kaiken lisäksi myös muutosprosessissa pitäisi jaksaa ylläpitää huumoria ja toista kunnioittavaa, hyvää työilmapiiriä (Nuutinen ym. 2014; Nyberg ym. 2014).

Vakkala (2012, 53-54) tutkimuksessaan toteaa perinteisten suunnitelmallisten muutosjohtamisen teorioiden perustuvan ajatukseen, että muutosta voidaan organisaatioissa ohjata organisaatioshierarkian ylätasosta käsin. Sepän ja Virolaisen (2014, 84-85) mukaan tällaiset ajatukset ylhäältäpäin johdetuista muutoksista ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä, mutta kritiikistä huolimatta suunnitellut muutokset organisaatioissa perustuvat hyvin usein organisaation *ylätasolta johdettuun* muutokseen. Ongelmana tällaisessa ylhäältäpäin johdetussa muutosprosessissa on kuitenkin se, ettei yksilöiden tarpeita oteta yleensä muutosta toteutettaessa tarpeeksi huomioon, mikä *vaikuttaa negatiivisesti yksilöiden sitoutumiseen* muutosta toteutettaessa. Vakkala (2012, 54) tutkimuksessaan esittää, että muutosjohtamisen teoreettinen perusta nojautuu perinteisiin organisaatioteorioihin ja niiden taustalla on nähtävissä muun muassa systeemi- ja kontingenssiteorioiden sekä organisaatiokulttuurin ja –käyttäytymisen tutkimuksen vaikutuksia. Hyvin monissa tutkimuksissa korostetaan Lewinin 1940-luvulla rakentamaa kenttäteoriaa, jota voitaneen pitää ensimmäisenä varsinaisena muutosjohtamisen teoriana (ks. esimerkiksi; Alijärvi 2009; Juppo 2011; Helander 2000; Mattila 2006; Yliskylä 2010; Kalliola 1996).

Johdon roolista puhuttaessa keskeiseen asemaan nousee johdon oma asenne – ei niinkään teot ja muutosten toteutus. Johdon tulee varmistaa, että muutosprosessissa olevilla toimijoilla on riittävät resurssit ja valtaoikeudet viedä muutossuodistusta eteenpäin. Tämän lisäksi kehittämisprojekteihin tulee ottaa mukaan osaavia ja ammattitaitoisia henkilöitä, jotka nauttivat johdon, mutta myös henkilöstön luottamusta (Ruokala 1998; Juppo ym. 2015.) Muutostyössä mukana olevien on tiedettävä ja ymmärrettävä viraston: *missio*, joka kertoo toiminnan ydinperiaatteista ja vastaa kysymykseen, miksi virasto on olemassa ja mikä on viraston tehtävä. Se kertoo, mitä palveluita virasto tarjoaa asiakkailleen, miten virasto eroaa toisista virastoista ja mikä tekee virastosta ainutlaatuisen. *Visio* kertoo siitä, mitä virasto haluaa olla tulevaisuudessa. Johtamisessa se nähdään tulevaisuuden unelmana, johon pyritään (Alhola & Lauslahti 2005.) Muutoskokonaisuuden kannalta erityisen tärkeää on ajantasainen viestintä niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti. Näin koko organisaation henkilöstö pidetään ajan tasalla muutosprosessin valmistelusta ja etenemisestä sekä muutokseen liittyvistä tiedotustilaisuuksista.

Eri tutkijat mm: Kotter (1996) jakaa muutosprosessin kahdeksaan eri vaiheeseen. Vaiheet sisältävät erilaisia tietämisen tapoja ja tasoja, joissa voidaan nähdä erilaisia muutokseen liittyviä oppimisprosesseja. Pääteemana on se, että muutosprosessin vaiheiden noudattaminen on muutoksen onnistumisen edellytys, Lewin 1975 (ks. myös Burnes & Cooke 2013) kehittämän voimakenttäteorian mukaan, organisaation muutostilanteessa on olemassa vastustavia ja edistäviä voimia, kuten jännitteitä, rajapintoja ja vastavirtauksia. Arikoski & Sallinen (2007) taas viittaavat oppimiseen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Muutos on myös oppimismatka. Haataja ym. (2012, 218) on tutkinut CSM teorian mallia soveltaen muutosprosessia yksilönäkökulmasta. Tässä tutkija nostaa yksilöiden keskeisiksi rooleiksi muutosprosessissa muun muassa: oman aseman tunnistamisen organisaation toimijana, tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen, järkevien tapahtumien tunnistaminen sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen. Haatajan ym. (2012); (kts. Weick ym. 2005) näkemyksen mukaan mallin tärkein näkökulma on se, että yksilöt hahmottavat muutosta kukin omalla tavallaan.

*Taulukko 1. Organisaatioiden kyky muuttua muutoksessa – yhteenvetoa
Mukailtu: Senior (2002), Viitala (2003), Airaksinen (2009), Lewin 1975), Kotter (1996) tutkimusten pohjalta.
(Ability of organizations to change the change – a summary
Organisationers förmåga att förändras – en sammanfattning)*

<i>Myönteinen suhtautuminen uusille ideoille – erityisesti johtamisessa</i>	<i>Open to new ideas – unparticular, the management of</i>	<i>Öppna för nya ideer – i synnerhet hanteringen av</i>
<i>Konfliktitilanteita pidetään luonnollisena osana muutosta ja ne pyritään selvittämään yhdessä</i>	<i>Conflict situations is considered a natural part of the change, and they seek to determine together</i>	<i>Konfliktsituationer anses vara en naturlig del av förändringen, och de försöker bestämma tillsammans</i>
<i>Halukkuus keskustella arkaluontoisistakin asioista avoimesti – avoin keskusteluympäristö</i>	<i>Willingness to openly discuss sensitive cases – open atmosphere for discussion</i>	<i>Vilja att öppet diskutera känsliga fall – öppen atmosfär för diskussion</i>
<i>Organisaation tuki muutokselle</i>	<i>The organizational structure of support for change</i>	<i>Organisationsstruktur för stöd till förändring</i>
<i>Johto tukee oma-aloitteista ja itsenäistä työympäristöä</i>	<i>Management supports a spontaneous and independent working environment</i>	<i>Management stödjer ett spontant och oberoende arbetsmiljö</i>
<i>Muutosprosessin perustuksia: avoimuus, luottamus, innostus kokeilemaan uutta – kykyä vanhasta luopumiseen</i>	<i>The foundations of the change process: openness, trust, enthusiasm to try new things – the ability to abandonment of the old</i>	<i>Grunderna för förändringsprocessen: öppenhet, förtroende, entusiasm att prova nya saker – förmågan att överge det gamla</i>
<i>Toimiva viestintä ja luottamuksellinen keskusteluympäristö</i>	<i>Effective communication and confidential atmosphere for discussion</i>	<i>Effektiv kommunikation och konfidentiell atmosfär för diskussion</i>
<i>Kritiikin salliva työyhteisö</i>	<i>Criticism permissive workplace</i>	<i>Kritik permissiv arbetsplats</i>
<i>Muutoksen hallinta edellyttää vahvaa yhteisöllisyyden asennetta ja ympäristöä</i>	<i>Managing change requires a strong sense of community attitude and atmosphere</i>	<i>Hantera förändringar kräver en stark känsla av gemenskap attityd och atmosfär</i>

2.3 Muutosprosessin teoreettista tarkastelua

2.3.1 Vasarinnasta vastarannalle - vuorovaikutteisena käytöksenä muutoksessa

Muista, että vanha on uuden edellytys! Älä katkaise kehityksen jatkumoa, vaan luo vanhan ja uuden välille positiivinen yhteys (Jalava & Uhinki, 2007.) Uusi ei ole kritiikkiä nykyiselle, vaan nykyinen on ponnahduslauta uuteen. Uudet innovaatiot rakentuvat vanhojen käytäntöjen

pohjalle, koska ilman niitä toimintatapoja tulevaa ei ehkä syntyisi ainakaan sellaisessa muodossa kuin, mitä se muutosprosessissa halutaan rakentaa. Muutostyössä kannattaa korostaa menneen, nykytilan ja tulevan saumatonta jatkumoa. Uuden rakentamisessa painopiste ei voi olla vain uudessa, vaan vanhasta on luovuttava aktiivisesti, vähitellen ja sitä arvostaen.

Muutos ja muutoksen aiheuttamat jännitteet ja pelot ovat luonnollinen tapa reagoida johonkin uuteen. Muutos koetaan toisaalta hyvää aikaansaavana ja toisaalta pelottavana sekä uhkaavana. Perkka-Jortikka (2005, 116-117) on todennut, että jatkuvassa muutoksessa muutosta ei yksinkertaisesti voida välttää eikä myöskään mahdollisuutta valita halutaanko sitä vai ei. Ainoastaan voidaan päättää miten suhtaudutaan muutokseen. Ihmisille on luonteenomaista liittää turvallisuus pysyvyyteen ja turvattomuus sekä uhka muutostilanteisiin. Yleensä muutos on vääjäämätön, käynnistyttyään sitä ei saada pysähtymään. Arikoski & Sallisen (2007) mukaan sitoutuminen muutokseen on aaltomainen prosessi ja vaatii erilaista johtamista eri vaiheissa. Pakkalan (2011) näkemys yhteenkuuluvuuden tunteesta rakentuu silloin, kun ollaan samassa todellisuudessa. Muutosprosessissa kaikki kuitenkin eivät ole samassa kulttuurisessa todellisuudessa ja yhteenkuuluvuutta ei näin ollen koeta kaikkien muutosmatkalla mukana olevien kanssa. Tällöin tulisi yhdessä löytää pyrkimys vastarinnasta vastarannalle (Arikoski & Sallinen 2011). Muutos on kuin virtaava joki, jonka rannalla vierailee, kun joelle myöhemmin palaa virtaa joessa jo uusi vesi (Valpola 2007, 27). Henkilöstö ja yhteisö kokevat muutoksen prosessinomaisesti. Mitä nopeammin työyhteisö ja organisaatio kykenevät työstämään muutoksen aiheuttamat tunnetilat, sitä nopeammin muutosprosessi etenee (Stenvall & Virtanen 2007, 50).

Organisaatiomuutokset ovat osa yritysten toimintaa ja aktiivista toiminnan kehittämistä. Voidaankin ajatella, että muutokset ovat organisaation kannalta väistämättömiä. Organisaation johtamisen kannalta kysymys kuuluukin, tapahtuvatko muutokset pakon sanelemina kriisinomaisessa ilmapiirissä vai ovatko ne harkittuja uudistumisprosesseja tulevaisuuden haasteita silmällä pitäen. Pakosta tapahtuvassa muutoksessa organisaatio ei toimi omasta aloitteestaan. Tällöin organisaatiossa todennäköisesti esiintyy paljon epävarmuutta ja uudistaminen tapahtuu kiireellä. Uskomukset ja odotukset, joita työntekijöillä voi olla, voivat kyseenalaistua muutoksessa (Stenvall ym. 2008) Julkisen sektorin organisaatiouudistuksiin vahvasti liittyy *sopeuttaminen ja sitoutuneisuus* (Nuutinen ym. 2014, 432), joka myös puolestaan on uudistus. Sopeutuminen tarkoittaa toimintaa, jossa organisaatio on pakotettu toimimaan ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten mukaisesti, eikä organisaatiolla on juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa tapahtuviin muutoksiin ja uudistuksiin

(Viitala, 2003; Haveri & Majoinen 2000.) Eritoten Liikennehallinnon virastouudistuksessa hallinnonalan virastot joutuivat itse *uudistumaan ja uudistamaan keskeisiä ydintoimintojaan* sekä muutosprosessin valmistelu- ja kriisivaiheessa kuin itse muutoksen kehittämisvaiheessa. Muutosketjun rajapinnat ja vastavirtaukset liikuttivat virastojen toimintaa monin eri tavoin, johon muutosmaailmaan sisältyi myös virastojen *uudelleensuuntautumisen* kokemus ja vaade. Jupon (2005) näkemyksen mukaan julkisella sektorilla muutosjohtamisen haasteet kilpistyvät siihen, että henkilöstön muutosvalmiuden luomiseen ja avoimeen tiedottamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Samansuuntaisia näkemyksiä kunta-organisaatiotutkimuksessaan esittävät muun muassa Nyholm (2008); Vakkala & Syväjärvi (2012).

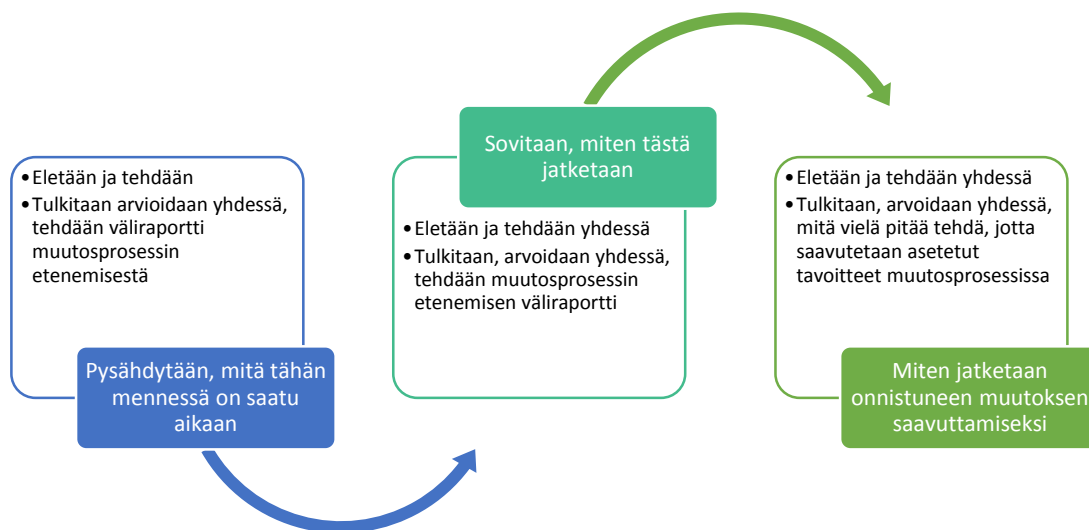
Omavaltaisessa muutoksessa organisaatio on edullisemmassa asemassa, sillä liikkumavaraa on kriisinomaista tilannetta enemmän. Organisaation on tällöin helpompi ajaa muutosta eteenpäin järjestelmällisesti ja harkitusti. Olivat muutokset sitten pakon sanelemia tai suunniteltuja, koettelevat ne organisaatiota kuitenkin monin tavoin, ja vaikka päätökset muutoksen eteenpäin viemiseksi ovat selkeitä, voi muutoksen toteuttamisessa ilmetä ongelmia (ks. Jalava (2007), Kotter (1996).

Parhaimmillaan uudistuksissa *syntyy uusia innovaatioita ja sopivaa muutospainetta* (Juppo & Ollila 2015, 28-29). Organisaation rakenteellinen uudistus ruokkii aina kilpailuasetelmia henkilöstön ja yksikköjen kesken, sillä onhan niissä kyse organisaation resurssien, valta-asemien, työtehtävien ja identiteettien uudelleen määrittelemisestä (Mattila 2008; Haveri & Majoinen 2000.) Nuo kysymykset tulevat esiin myös silloin, kun yhteisön sosiaalinen järjestys muutoin rikkoutuu esimerkiksi uusien työntekijöiden tai uuden johtajan tullessa yhteisöön. Mattila (2011) mukaan muutoksen alussa ihmiset peräänkuuluttavat suhteellisen sopuisasti yleisesti hyväksyttäviä periaatteita ja arvoja, joita kuitenkin on sitten vaikea soveltaa oman yksikön tai omaan toimintaan. Mutta, kun tarvitaan tekoja *uusien rajapintojen ylittämiseksi*, aletaankin vedota *oman yhteisön erityispiirteisiin* ja oman tapauksen poikkeuksellisuuteen. *Rajapintoja* voi olla esimerkiksi eri ammattikuntien identiteetteihin liittyvät *reviirirajat*. Rajat eivät ole vain konkreettisia hallinnollisia tai fyysisiä rajoja, vaan myös ihmisten tekemiä ja siten myös *valtasuhteiden ilmauksia*. Keskinen (2005) ja Nuutinen ym. (2014) ovat pohtineet muutosprosessiin hyvin soveltuvaa organisaatiokansalaisuutta, joka avattuna käsitteenä pääpiirteittäin tarkoittaa ”alaistaitoja”, mutta myös toisaalta *työyhteisötaitoja*, jotka yleensä on liitetty vahvasti sitoutumiseen, motivoituneisuuteen ja ammatilliseen osaamiseen.

Suhtautuminen muutokseen juontuu aiemmista kokemuksista, perusasenteesta ja tulevaisuuden odotuksista. Pohjimmiltaan on kyse siitä, käsitetäänkö *muutos omalta*

kohdaltaan joutumisena vai pääsemisenä. On varsin tavallista, että muutosta estävät tai edistävät teot eivät ole vain reagointia nykyhetkeen tai kurkottelua kohti tulevaisuutta. Tulevaisuudenodotus sekä siihen nojaava henkilökohtainen suhde muutokseen syntyvät meistä jokaiselle mitä suurimmassa määrin menneiden kokemusten kautta (Mattila (2008, 37-38.)

Mattila (2008) tulkitsee, että organisaation rakenteellinen uudistus ruokkii aina kilpailuasetelmia henkilöstön ja yksikköjen kesken, sillä onhan niissä kyse organisaation *resurssien, valta-asemien, työtehtävien ja identiteettien uudelleen määrittämisestä.* Selviytymisen ja syrjäytymisen vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkinut Kumpulainen (2013; ks. myös Järvi 2015) laajassa tutkimuksessa pohditaan niin yksittäisen ihmisen elämän näkökulmasta kuin yhteiskunnallisena ilmiönä. Työhyvinvoinnin vertailussa tutkija on käyttänyt mm; *selviytymisen ja suoriutumisen määrittelytapaa.* Ensisijaisena työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä nähdään ihmisen omalla työllään hankkima toimeentulo. Toisena yhteiskunnalliselta taholta työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä julkilausutaan *työnteon kannustimista huolehtiminen ja koulutuksen sekä ammattitaidon kehittäminen* työn vaatimusten mukaisesti.



Kuvio 5 Muutos tehdään yhdessä, toiminnan ja suunnan kehittäminen
Mukailtu: Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen (2010) tutkimusten pohjalta

2.3.2 Muutoksen haltuunotto – monien askellusten summa

Organisaatiomuutosten käyttäytymistieteellisenä sovelluksena syntyi organisaation kehittämisenäkökulma. Se liitetään usein klassikoksi nousseeseen Lewiniin (1947, 1951) ja hänen *kolmivaiheiseen muutosmalliin*, jonka pohjalta on laadittu useita muutosmalleja (mm. Hakulinen ym. 2012, 21). Lewin on kuvannut yksilön käyttäytymisen muutoksen sisältävän

kolme vaihetta: unfreezing (sulatus), moving (liikkuminen) ja refreezing (jäädyttäminen). Lewinin esittämässä mallissa *ensimmäinen vaihe* on organisaation vallitsevan tasapainon järkyttämistä niin, että ollaan valmiita muutokseen (Haveri & Majoinen 2000, 35). Lewin käyttää vaiheesta nimitystä *sulattaminen*. Sulattamisen tarkoituksena on motivoida ja valmistaa yksilöä ja ryhmää muutokseen. Sulattaminen on yksilön tapojen, tottumusten, perinteiden ja vanhojen toimintatapojen murtamista niin, että he ovat valmiita hyväksymään uusia vaihtoehtoja. Lewinin mallin toisessa vaiheessa muutosta esitetään ja markkinoidaan. Tämä vaihe esiintyy todennäköisemmin kahden mekanismin, *samaistumisen ja sisäistämisen* kautta (Haveri & Majoinen 2000, 35). Tällöin ollaan muutosvaiheessa, jolloin toteutetaan muutosta käytäntöön ja sisäistäminen tapahtuu silloin, kun yksilöt asetetaan tilanteeseen, jossa muutoksen onnistumiseksi heiltä vaaditaan uusia käyttäytymistapoja. Sisäistämis- ja muutosvaiheessa korostuu henkilöstön huomioon ottava johtaminen. Johtajan tulisi pystyä kuvaamaan tavoiteltu muutos ja tulevaisuus houkuttelevana. Lewinin esittämä kolmasvaihe on muutoksen *vakiinnuttamisvaihe*, jolloin muutosorganisaatiossa työskennellään monipuolisesti uusien toimintatapojen ja kulttuurin juurruttamisesta. *Vakiinnuttamisvaihe* käsite vilahtelee tässä tutkimuksessa useassa eri kohtaa *muutoksenhaltuunotto* käsitteenäkin.

Nadler ja Tushman (1989, 196) luokittelevat muutosta kahden ulottuvuuden mukaan. Ulottuvuudet ovat muutoksen laajuus ja suhde ulkopuolisiin tapahtumiin. Ulottuvuudet jakautuvat *neljään eri muutostyyppiin*, joita ovat *hienosäätö, sopeutuminen, uudelleen suuntautuminen ja uudelleen luominen*. Nadlerin ja Tushmanin luokittelu käsittelee muutoksia suhteessa organisaation toimintaympäristöön. Tällaisia muutoksia voi sanoa myös ulkoisiksi muutoksiksi, jolloin muutos aiheutuu osin ulkoisista tekijöistä (Hakulinen ym. 2012, 21; Juppo ym. 2015). Organisaatiomuutoksia luokitellaan myös muutoksen vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä uudistuksia liittyen luonnolliseen kehitykseen. Toisen asteen muutokset ovat laadullisia, uudistavia ja murroksia aiheuttavia (Juppo ym. 2015; Mattila 2011.) Liikennehallinnon virastofuusiota voitaneen verrata edellä sanottuun toisen asteen muutokseen, mutta myöskin Harjun (2002) näkemyksen mukaan muutokseen, ilman että vanhaan voidaan palata. Tällaista muutosta Harju kutsuu ainoaksi todelliseksi muutokseksi, jossa muutettavalla asialla, itse prosessilla, ajalla, muutoksen olosuhteilla ja muutoksen toteuttajilla on oma vaikutuksensa.

Hellström (2004, ks. Lewin 1951) tutkimuksiin pohjautuen inhimillisessä toiminnassa on aina kysymys henkilöstön ja tilanteen välisistä suhteista eli henkilöstö tilanteessa. Kunkin toimijan elämäntilanteessa vaikuttaa erilaisia tavoitteita, jotka kukin virittävät *kenttään*

(Lewin, Bourdieu) voimajännitteitä (valenssin). Koska tavoitteita on yhtä aikaa useita, henkilö tekee valintoja niiden välillä. Toiminto johtaa kunakin hetkenä (momenttina) vallitsevasta rakenteesta, kokonaisuudesta, jonka henkilö tilanteesta muodostaa. Lewinin näkemys toiminnasta on tässä merkityksessä prosessimainen ja dynaaminen. Tapahtumien kulkua ei voida mekaanisesti ennustaa niistä voimatekijöistä tai vastavirtauksista, jotka vallitsevat tilanteessa muutostoimintaprosessin alkaessa. Muutosprosessi tapahtumien myötä koko tilanne muuttuu muuttaen niiden voimatekijöiden ja vastavirtausten suuntaa ja vahvuutta, jotka muutosprosessin kunakin hetkenä määräävät sen dynamiikkaa (Hellström 2004, 25; Arikoski & Sallinen 2007.) Muutostilanteen aikana voi muutostoiminnassa mukana oleva henkilö saada mielessään uuden merkityksen muutokselle tai se synnyttää hänessä uuden motivaation, jolloin muutoksen eteenpäinviemisen askelluskin muuttuu ja kehittyy. Palautteen anto ja saanti koko muutosprosessin ajan on merkityksellistä.

Strandman (2009; ks. Savonmäki 2007) tutkimuksessaan julkilausuu, että keskeistä on organisaation jäsenten keskinäinen yhteistyö ja yhteistoiminta omissa rooleissaan ammatillisia rajoja ylittämällä. Tiedon kulku ja tiedonvaihto ihmisten välillä korostuu (Juppo ym. 2015). Muutoksen hallinta edellyttää ennen kaikkea esimiehiltä tuoda esille yhteisöllisyyden vahva merkitys, jossa arvoliikenne on monen suuntaista - tulo- ja menoliikenne on käytössä. Tarvitaan monen suuntaista keskustelua, mitkä meidän arvot nyt ovat ja ovatko ne oikeasti käytössä. Tämän jälkeen voidaan selkeyttää suuntaa ja luoda puitteita uuden syntymiselle. Tämä ei kuitenkaan onnistu ellei pystytä luomaan motivaatiota ja innostusta koko henkilöstöön. Tarvitaan kollektiivista tavoitteiden ja arvojen asettamista sekä osallistuvaa arviointia - ellei, koko homma vesittyy. Oman roolin ja paikan selkiyttäminen tuo turvallisuutta ja auttaa hahmottamaan tärkeysjärjestystä, mutta ensin on luotava itselle ainakin jossain määrin selkeä kokonaiskuva muutoksesta ja sen taustoista (Mattila 2008, 61; 2011; *Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely 3/2012*).

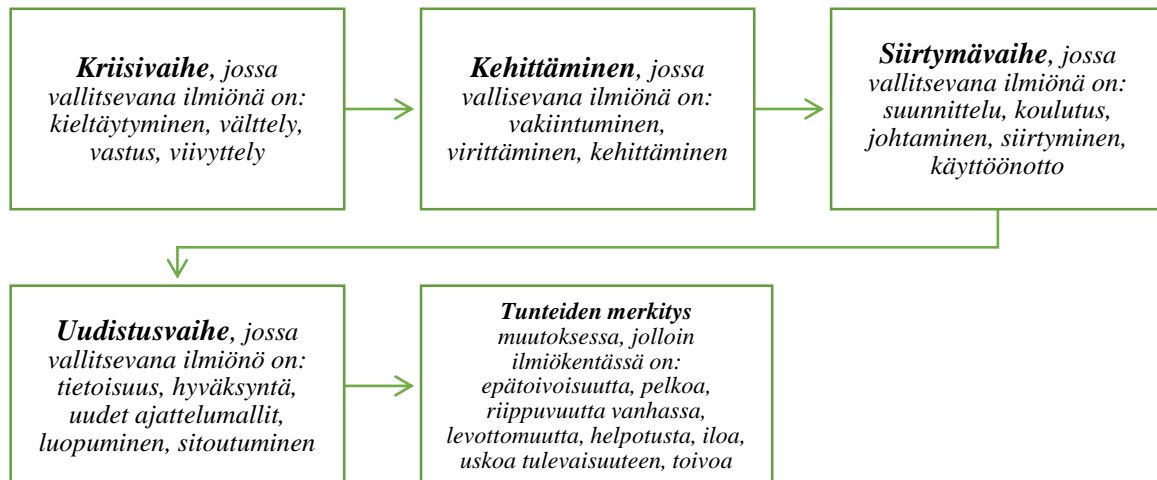
Linna (2008, 52) on tutkinut johtamisen oikeudenmukaisuutta ja tässä nostanut keskeiseksi johtajuuden ominaisuudeksi ja näkökulmaksi *eettisen johtamisen periaatteet*. Tällöin puhutaan aidosta välittämisestä, toisen tarpeiden huomioimisesta ja kunnioittamisesta sekä rehellisyydestä ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Eettisten periaatteiden kokemuksellisuus toteutuu silloin, kun työntekijän arviot johtamisen oikeuden mukaisuudesta ovat korkeita, tällöin työntekijä kokee esimiehen toimivan eettisten periaatteiden mukaan. Eettisyys asettaa haasteita, sillä se edellyttää yhteisöllisiä hyveitä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten ja työntekijöiden täytyy ottaa huomioon muutakin kuin omat tarpeensa ja tavoitteensa. Eettisyys

vaatii siten todellisuuden tuntemista, tekojen motiivien, seurausten ja keinojen oivaltamista. Lisäksi se edellyttää esimieheltä vastuuntuntoa, suoraselkäisyyttä ja linjakkuutta käsitellä asioita ja huomioida organisaation toiminta laajasti (mm: Heiskanen & Salo 2007; Juppo ym. 2015; Nyberg ym. 2014, 410-411.)

Tämän tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan Linnan (2008) esille nostamat johtajuuden ominaisuudet pitäisi olla erityisen tärkeässä ja korostuneessa asemassa muutosprosessissa. Useimmiten muutosprosessissa on kysymyksessä organisaatiouudistus, jossa henkilöstö on keskeisesti läsnä. Tällöin *esimiehet ovat muutoksen luotsaajia* ja samalla henkilöstön ja heidän hyvinvointiinsa vaikuttavassa asemassa (Mattila 2011). Muutostilanne hyvin usein luo epävarmuutta henkilöstön keskuudessa ja miksipä ei myös johtajuudessa. Muutos keikuttaa venettä, jotta muutoksessa päästään eteenpäin tarvitaan tiukkaa ja pehmeää johtamista, jossa *vuorovaikutteisuus ja sosiaalinen kanssakäyminen* ovat läsnä. Linnan (2008) mukaan epävarmoina aikoina vuorovaikutteisuuden ja oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu.

Kuvio 6 Muutoksen askellus - Muutossykli.

Mukailtu: Levy & Merry (1986), Russell (1983), Lewin (1951), Viitala (2003) tutkimusten pohjalta.



2.4 Muutoksen käsitteen moniselitteisyys ja voima

Muutoksen käsitettä sen laajuudesta johtuen on vaikea määritellä täsmällisesti. Tämä johtuu siitä, että kuvattaessa organisaation muutosta, on jo käsite organisaatio hyvin laajoja sovelluksia salliva. Toisaalta muutoksen käsitteen täsmällinen määrittely ei ole ehkä tarpeellistakaan, sillä käsite on yleismerkityksellinen. Olennaista on alkutilan täsmällinen määrittely, jotta muutoksen sisältö on perusteltu. Tällöin tulee täsmentää, mikä on

muutoksessa: ”muutos” saa apukäsitteen ominaisuuden, jonka mielekkyys on riippuvainen siitä pääkäsitteestä eli muutoksen kohteesta jota se kuvaa (Nyholm, 2008; Juppo 2015.) Tämän tutkimuksen kohteena oleva muutos on liikennehallinnon virastouudistus, jossa muutoksen aika ja tavoitteet on täsmällisesti määritelty. Lisäksi muutos on ollut suuri ja monia yhteisöjä koskettava laajakokonaisuus. Muutos voi olla myös ”käsittämätöntä ja ihmettelyä”. Töckärin (2012) mukaan ihmettely voidaan myös kuvata kokemukseksi käsittämättömästä, jolloin tilanne koetaan jollakin tavalla oudoksi ja sopimattomaksi. Tällaisessa tilanteessa sen yhtenä tuntomerkkinä on se, että outo tilanne tai asia, jota tässä tapauksessa kuvataan muutokseksi, keskeyttää kokemuksen virran ja luo näin tilanteen, jossa ihmettelyn kohdetta ei voida rutiininomaisesti käsitellä. Töckärin (2012, 240; ks. myös Linna 2008) näkemyksen mukaan ihmettely on ihmiselle ominaista. Yhtä ominaista on ihmisen pyrkimys ymmärtää ja selittää sitä, mitä hän ihmettelee, toisin sanoen luoda mielekkyyttä käsittämättömiksi kokemilleen asioilla.

Vaikeaksi muutoksen tekee se, että entiseen liittyy tunneside. Muutos käynnistää järjen ja tunteen välisen mielensisäisen keskustelun, psyykkisen työn. Järki ei kaiken selittämisellään hylkää tunteita. Ihminen varmistaa tahtomalla sen, että tunteet tulevat kuulluksi eivätkä kasaudu, mutta eivät myöskään peitä järjen ääntä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 27). Esimiehen tulisikin kyetä *havaitsemaan tunteita*, ymmärtämään erilaisia näkökantoja sekä osata *koota ryhmiä ja rakentaa linjoja* (Räihä, 2010, 56). Oleellista on tehdä alusta alkaen selkeää tilaa tunteiden ilmaisemiselle ja niistä keskustelemiselle. Pirneksen (2002) mukaan sosiaaliset taidot ovat vuorovaikutusta, yhteistoimintaa ja ihmisten tarpeiden huomioonottamista. Sosiaaliset taidot ovat ihmisten tuntemukseen perustuvaa käyttäytymistä, jonka avulla pyritään *varmistamaan ihmisten mukaan saaminen ja sitoutuminen*, joka muutoksessa on erityisen korostuneessa asemassa. Organisaation muutoksessa *keskeistä on juuri muutoksen hallinta*, joka pääasiassa on johdon vastuulla.

Muutoksen johtamisessa vaaditaan erityisesti kykyä *hallita konflikteja*, ihmissuhdetaitoja, taitoa johtaa muutosprosessia sen eri vaiheissa sekä myöskin tehdä eteenpäin vieviä yhteenvetoja muutoksen edistymisestä. *Kykyä luoda uskoa ja luottamusta* tulevaan niin, että epäuskoisuudesta huolimatta henkilöstö kokee halua ja tarmoa olla osallisena muutoksen rakentamisessa. *Johtajuudesta haetaan turvallisuudentunnetta ja apua hämmentäviin tilanteisiin*. Ryömän (2015, 20) mukaan johtajuuteen liittyy *paikallisuus*, mikä merkitsee johtajuuden vaikutusala, joka ei ole ennakkoon ulkopuolelta määriteltävissä, vaan se määräytyy paikallisesti. Tällöin johtajuutta ei tunnisteta yksilönsisäisistä lähtökohdista, vaan se

rakentuu prosessuaalisesti aina suhteessa johonkin (Northouse 2007). *Johdettavat odottavat johtajalta kykyä jäsentää sekavaa tilannetta ja selkeyttää päämääriä, tavoitteita ja prioriteetteja.* Ihmisillä on myös tarve kokea mielekkyyttä ja merkitystä tekemisissään, ja niiden suhteen johtaja voi toimia vahvistajana (Viitala 2003; Mattila 2011.) Merkityksellistämisen ja tulkinnan kautta ihminen yhdistää asioita toisiinsa. Merkitysten turvin koko elämä, sisältäen myös työn, näyttäytyy ihmiselle järkevänä ja ymmärrettävänä, osin kontrolloitavana ja hallittavana tai sitten epämielekkäänä ja järjettömänä. Tulkinnassa ja merkitysten annossa tärkeässä osassa ovat asioiden arviointi ja suhteuttaminen sekä asioiden herättämät tunteet. Tunnekokemuksia ei sovi vähätellä, sillä niiden kautta ihmiselle avautuu mahdollisuus ohjata elämäänsä, muuttaa sen suuntaa tai jatkaa jo olemassa olevalla polulla. Merkitys on ihmisen toimintaa ohjaava tekijä, joka on tärkeä työn- ja elämänhallinnan kannalta (Syväjärvi ym. 2012, 49).

Aiemmillä muutostilanteilla on myös vaikutusta silloin, kun muutostilanne on todellinen omassa elämässä. Vaikka jokainen yksilö käyttäytyy henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi omalla tavallaan, on kuitenkin nähtävissä tiettyjä samankaltaisuuksia siinä, miten yksilö käyttäytyy muutoksen eri vaiheissa (Haveri & Majoinen 2000). Usein ihmiset hakeutuvat sellaisen henkilön seuraan, jonka kokevat saman henkiseksi, jolla on samansuuntaisia ajatuksia muutoksesta kuin mitä itsellä on. Merkityksellistä on, että opitaan tunnistamaan, mistä omat tunteet syntyvät ja miten niiden ilmaiseminen vaikuttaa työyhteisössä. Näin ollen omilla ja muiden odotuksilla on vaikutusta muutoksen hyväksymisessä. Saman henkisyys on yksilöä sekä yhteisöllisyyttä vahvistava tekijä, sillä muutostilanteen epävarmuus ja ylhäältä tulevat päätökset ravistelevat hallinnan tunnetta. Tunnetta siitä, että voidaanko vaikuttaa omaan tilanteeseen ja omaa työtä koskeviin muutoksiin.

2.4.1 Mitä kannattaa säilyttää, mitä muuttaa

Laamanen (2008, 63-65) on julkituonut muutososaamisen elementtejä. Laamasen mukaan muutoshankkeissa *on tärkeää tunnistaa ja valita mitä kannattaa säilyttää ja mitä tulee muuttaa.* Jos menneisyyden haasteista on selvitty hyvin, niin on selvää, että toimintatavoissa on ollut jotakin hyvää ja säilyttämisen arvoista. Näitä kannattaa jatkossakin ylläpitää tavoitteellisesti. Useimmissa organisaatioissa ei kuitenkaan tehdä eroa muutoksen ja ylläpidon välillä. Tällöin ylläpitotavoitteita ei erotella muutostavoitteista ja organisaation tulost mittarit

painottuvat ylläpitoon liittyviin asioihin. Seurauksena on, että kehitysprojekteilla pyritään lähinnä säilyttämään nykyinen olotila. Nuutisen ym. (2014) tutkimuksen mukaan muutoksen alussa ihmiset peräänkuuluttavat suhteellisen sopuisasti yleisesti hyväksyttäviä periaatteita ja arvoja, joita kuitenkin on vaikea soveltaa käytäntöön. Kun tarvitaan tekoja uusien rajapintojen, vastavirtausten ja jännitteiden ylittämiseksi, aletaankin vedota paikallisiin tai toimialakohtaisiin erityispiirteisiin (Virtanen & Stenvall 2014). Jotta muutoksen sisäistäminen aidosti tapahtuu, on oltava halua ja näkemystä uuden oppimiseen. Yksistään ei riitä jo olemassa oleva ja aiempiin kokemuksiin perustuva osaamis- ja asiantuntijapääoma (Vähämäki 2008). Muutoksessa tarvitaan uuden oppimisenkykyä, mutta myös poisoppimista vanhasta. Mattila (2006, 141-146) tutkimuksessaan nostaa esille yhteisön erilaisia tapoja tehdä vastarintaa muutoksessa. Mattila tutkimuksessaan mielenkiintoisella käsitteellä ”takanäyttämö” esittää organisaatioiden taktiikkoja muutoksen tekemisessä, joissa esiintyy monia kätkeytyjä toiminnan muotoja, joilla pyritään palauttamaan yhteisö entisiin toimintamalleihin tai muutoin jarruttamaan muutosagenttien toimintaa. Mattilan mukaan tässä on kyseessä ”vanhan hierarkian hiljaisesta kunnioittamisesta.” Tähän kategoriaan voidaan liittää myös ammattikuntien identiteetteihin liittyvät reviirirajat ja oman ammatillisen määrittämisen ja osaamisen ulottuvuudet (Pirttilä 2007). Rajat eivät yksistään ole konkreettisia hallinnollisia rajoja, vaan myös fyysisiä rajoja ja vastavirtauksia. Ihmisten tekeminä ne ovat myös valtasuhteiden ilmauksia.

Laamasta (2008, 308) mukaillen kooste *muutososaamisen ulottuvuuksista*:

- *Muutosprosessiosaaminen*, joka käsittää mm: taitoa suunnitella, toteuttaa ja seurata muutosprosessin edistymistä, monien muutosprosessin osa-alueiden yhtäaikaista hallintaa sekä muutosprosessin eri toimijoiden hallittua työtettä.
- *Muutosjohtajuus*, merkitsee mm: taitoa lukea sitä, mistä ihmiset voivat innostua, tunnistaa ne ihmiset, joiden kanssa saadaan tehokkaasti tuloksia aikaan, polttopisteen (focus) säilyttäminen sekä olennaisen kiteyttäminen puhuttelevalla tavalla.
- *Muutosilmiöiden tuntemus*, edellyttää taitoa tehdä sosiaalisia havaintoja, miten sitoutuminen syntyy, ihmisten erilaisuuden vaikutus sitoutumiseen ja yhteisöllisyyteen, miten luottamus ja kulttuuriset erot vaikuttavat ja näkyvät muutosprosessissa.
- *Onnistumisen organisointi*, edellyttää taitoa luoda organisaatorakenteita, joita tarvitaan muutoksen aikaan saamiseen, löytää oikeat ihmiset oikeaan muutostehtävään, järjestää tarvittavat resurssit ja osaaminen sekä tuki.
- *Seuranta- ja arviointitaidot*, merkitsevät kykyä arvioida tarkoituksenmukaisuutta muuttuvissa olosuhteissa ja seurata edistymistä sovittuja kriteerejä vasten sekä nostaa esille saavutuksia ja puuttua rakentavasti epäkohtiin oppimisen ja suunnannäyttämisen näkökulmasta.

- *Systeemiosaaminen edellyttää*, ymmärrystä monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottamisessa, jäsentää vaikutussuhteita, syy-seuraussuhteita, palautemekanismeja sekä ymmärtää taustalla olevat rakenteet ja niiden vaikutukset.
- *Onnistumisen tuki*, on taitoa edistää muiden ihmisten kykyä selvitä muutoksesta, dialogisuus, refleksiivisyys, sparraus, mentorointi
- *Itsensä johtamistaidot*, merkitsee kyvykkyyttä ja halua henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kestävään hyvinvointiin, epätietoisuuden kestämiseen ja omien vahvuksiensa sekä heikkouksiensa tunnistamiseen.

Liutu (2011; ks. myös Fernandez & Pitts (2007) puolestaan on tutkimuksessaan listannut keskeisiä haittaavia tekijöitä, joilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia muutoksen onnistumiseen. Muutoksen ylläpitäminen ja jatkaminen edellyttää, että näiden epäsuotavien voimien perimmäiset syyt ymmärretään ja niihin pystytään sitten vaikuttamaan. Liutun (2011, 37) mukaan muutosprosessin epäonnistumisiin vaikuttaa muun muassa:

- *muutoksen vaatima apu ja tuki organisaatiolle aliarvioidaan*
- *jokainen johtaja katsoo muutosta omiin lähtökohtiinsa ja kokemuksiinsa perustuen, jolloin muutosten menestystekijöistä ei ole yleistä ja yhteistä käsitystä*
- *kritisoidaan liikaa ns. ”pehmeiden tekijöiden” kuten organisaatiokulttuurin, johtajuuden ja motivaation sekä vuorovaikutteisuuden ylipainotusta muutoshankkeessa*
- *ns. ”kovien tekijöiden ” painoarvoa ei arvosteta riittävästi*
- *koko muutosprosessia rasittaa kiire.*

2.4.2 Muutosvaikuttajat

Pitkäsen (2006) pohdinnan mukaan muutosprosessin ohjauksessa tarvitaan *muutosvaikuttajia*, muutosagentteja, jotka ovat valmiita pistämään itsensä likoon yhteisen asian puolesta. Sotarauta & Lakso (2000, 41) toteavat, että olkoon näkökulma muutoksen johtamiseen mikä tahansa, niin voidakseen vaikuttaa muutoksen suuntautumiseen toimijoiden on ensinnäkin tunnistettava muutos, sen tarve ja luonne sekä muutosvoimat. Hoverfält (2012) tutkimuksessaan pohtii avainhenkilöiden aktiivisen ja monimuotoisen *vuorovaikutuskentän* luomisen tärkeyttä organisaation johdon ja muutosten kohteena olevien työntekijöiden välillä. Toiminnassaan avainhenkilöt toimisivat ikään kuin suodattajan roolissa vastavirtausten ja rajapintojen kentässä. Toivottuna tuloksena olisi muutosvalmiutta edistävä vaikutus. Kivisen (2008) mukaan *muutoksessa korostuu tiedon ja osaamisen johtaminen tavoitteellisena*, tiedon ja osaamisen hallinnan ja oppimisen prosesseja yhdistävänä ja edistävänä toimintana ja

merkittävänä johtamisen osa-alueena. Muutokseen liittyy myös *osaamisprosessin ulottuvuus*. *Raja-aidoja* ylittävän tiedon ja osaamisen jakaminen vaatii suunnittelua ja uudenlaisten toimintakäytäntöjen luomista myös johtajille ja johtajilta (Hietamäki 2013; Vähämäki 2008.) Tässä tutkimuksessa raja-aidoilla voidaan ymmärtää hallinnonalan itsellisten virastojen raja-aidoja, jotka virastouudistuksen seurauksena tuli romuttaa ja rakennustehtäväksi oli asetettu rakentaa yksi yhteinen raja-aita. Tai oikeammin omat raja-aidat hallinnonalan kahdelle uudelle eri virastolle: Liikenteen turvallisuusvirastolle ja Liikennevirastolle. (Ks. myös Virtanen & Stenvall 2014, 126-132).

Muutosvastarintaa pidetään luonnollisena osana muutoshanketta. Tällöin tiedetään, että *muutos herättää tunteita*. Se on myös osoitus siitä, että *ihmiset haluavat vaikuttaa muutoksen toteutukseen*. Nyholmin (2008; Juppo ym. 2015, 28-30) mukaan muutos ei ole koskaan rationaalinen, sillä muutostilanne nostaa esille *irrationaalisia tekijöitä*, yksilön erilaisia tavoitteita, toiveita ja odotuksia muutoksen suhteen. Varsinkin muutostilanteessa pitää ymmärtää ja ottaa huomioon se, että henkilöstön kannanotot esimerkiksi johtoa kohtaan useimmiten tulevat henkilökohtaisina näkemyksinä ja myös useimmiten sen lähimmän työyhteisön näkökulmaan peilaten (mm. Vataja 2012.) Kun taas johdon näkemysten takana täytyy olla viraston kokonaisuutta koskeva laajempi näkemys. Näistä tekijöistä saattaa muodostua todellisia esteitä, vastavirtauksia ja rajapintoja. Tästä syystä myös muutoksen johtaminen ja implementointi prosessina nousee tärkeään asemaan muutosten onnistumisten suhteen (Sotarauta & Lakso 2000.) Yleisesti ajatellaan, että muutoksessa lähtee liikkeelle sekä muutoksen kannalta *jarruttavia että sitä tukevia tunteita*. On kuitenkin liiallista ja jopa vaarallista yksinkertaistamista, jos pitää epävarmuuden ja pelon tai katkeruuden, eristäytymisen ja välinpitämättömyyden tunteita muutoksen vastavoimana. Muutoksen voi toteuttaa erilaisia periaatteita noudattaen: joko intuitiivisesti ja luottaen prosessiin tai rationaalisen yksityiskohtaisesti ja tarkasti suunnitellen (Stenvall & Virtanen 2007, 57). Muutosprosessi voidaan myös toteuttaa onnistuneesti. Tätä mieltä ovat Stenvall ja Virtanen (2007), jotka määrittelevät onnistuneen muutoksen seuraavalla tavalla: onnistunut muutosprosessi perustuu reflektioon. Reflektio tarkoittaa, että muutostoimijoiden tulee ymmärtää millaisesta muutoksesta on kyse, missä muutoksen toteutuksessa mennään ja toimintaa pitäisi pystyä *kyseenalaistamaan*. Sotarauta ja Lakso (2000, 41-42) ovat pohtineet muutosta strategisesta näkökulmasta ja toteavat, että vasta riittävä vuorovaikutus ja riittävän monen toimijan selkärankaan uponnut strateginen tietoisuus avaavat strategiaprosesseille mahdollisuuden vaikuttaa muutokseen pitkäjänteisesti mutta ei välttämättä suoraviivaisesti.

Tällöin kyse ei ole vain siitä, että tunnistetaanko muutokset ja niiden merkitys, vaan siitä uppoavatko muuttuvan tilanteen edellyttämät strategiat osaksi ajattelua ja toimintaa.

*Taulukko 2. Muutoksen monta vaikutusta ja askellusta - yhteenvetotaulukko
Tutkijan laatima kuvio Stenvall ja Syväjärvi, Vakkala tutkimusten pohjalta sekä virastouudistuksen
henkilöstökyselyt 2009 – 2010*

I Ylin taso Onnistuneen muutoksen eteneminen

- *Muutoksen strategisuus (selkeä suunta)*
- *Muutoksen eteenpäinvieminen*
- *Luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentaminen*
- *Tiedon ja osaamisen hyödyntäminen*
- *Yhtenäisen toimintakulttuurin rakentaminen*

II Onnistuneen muutoksen henkilöstövoimavarat

- *Henkilöstön merkityksen tunnistaminen ja arvostaminen*
- *Joustavuus ja sitoutuminen sekä työmotivaatio*
- *Osaamisen huomioiminen sekä osaamisen jakaminen*
- *Henkilöstön keskinäinen toiminta, yhteisöllisyyden ilmapiirin rakentaminen*

III Onnistuneen muutoksen esimiestoiminta

- *Luottamukseen perustuva johtaminen*
- *Läsnä oleva johtaminen*
- *Rohkeus tarttua ongelmiin ja oikeaan aikaan, yhdessä ratkoen*
- *Itsensä likoon laittaminen*
- *Valmentava johtaminen*

IV Alin Taso / Onnistuneen muutoksen työyhteisötoiminta

- *Riittävät osallistumismahdollisuudet*
- *Työyhteisön avoimuus*
- *Todellinen uudistuminen*
- *Yksilölliset muutkokemukset*

Scheinin (1992) mukaan onnistunut muutos tarvitsee johdon, joka selvästi osoittaa, että muutosta tarvitaan. *Johdon pitää myös sitoutua muutokseen.* On myös tärkeää, että johto on tietoinen organisaation kulttuurista. Muutosilmiökokonaisuutta ei voi ymmärtää, jos ei ota huomioon kulttuuria. Senge (1999) vertaa johtajan roolia muutoksessa puutarhuriin, joka ei käske kasveja kasvamaan vaan auttaa niitä kasvussa. Senge (1999) näkee olennaisena hyvälle muutosjohtajalle, että hän ymmärtää myös muutosprosessia rajoittavat tekijät ja osaa kannustaa henkilöstö eteenpäin.

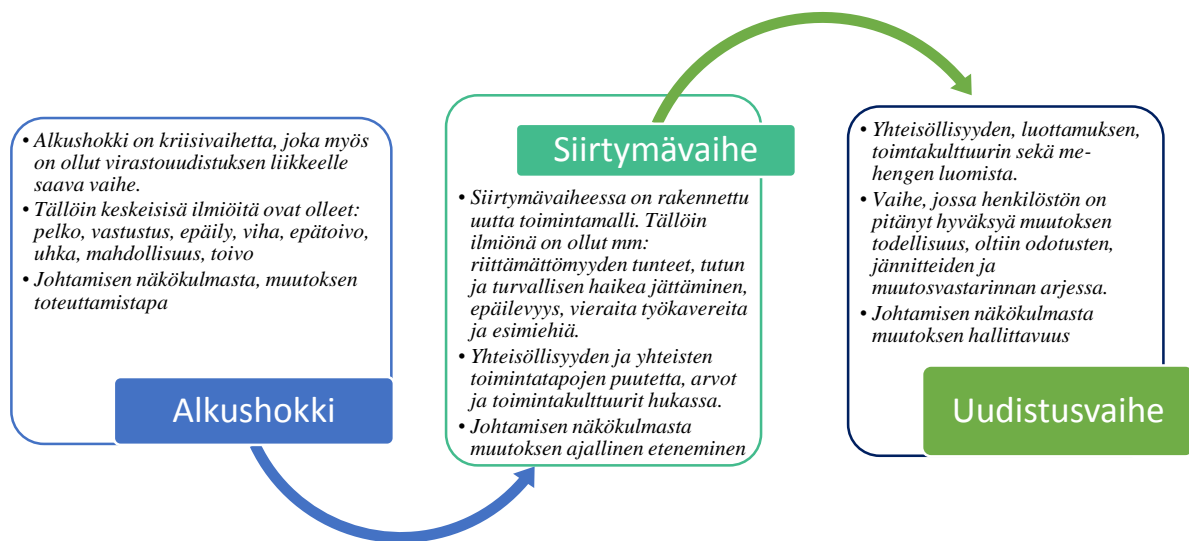
Liikennehallinnon virastouudistuksessa erittäin haastavaksi muutoksen eteenpäin viemisen ja muutosjohtamisen teki se, että eri virastojen (organisaatioiden) ollessa virastokulttuuriltaan

erilaisia, ne myös ottivat muutoksen vastaan eri tavoin. Tämä aiheutti haasteita ja vastavirtauksia sekä muutoksen eteenpäin viemisessä että muutosjohtamisen toteuttamisessa, koska jokainen, vaikkakin saman hallinnonalan virasto oli kuitenkin erilainen, taustalla oli erilaisia toimintakulttuureita sekä muita rakenteita. Scheinin (2004; ks. myös Virtanen & Stenvall 2014) mukaan organisaatiomuutoksessa on kyse hyökkäyksestä organisaation pysyvimpien osien, totuttujen toimintamallien ja syvien oletusten kimppuun. Organisaatio on ikään kuin menettänyt elinvoimansa ja elää eräänlaisessa *arvotyhjiössä*. Valpolan (2007) mukaan *muutosvoimalla* on keskeinen osuus muutoksen toteuttamisessa. Muutosvoiman ytimessä toimivat *yrittäjämainen johto*, jonka toiminta on ennakkoluulotonta. Muutosvoima voi ilmetä myös siten, että organisaatio on onnistunut jonkin kriisin hoitamisessa ja tästä henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus selviytymiseen uusissa ja yllättävissäkin tilanteissa.

Muutoksen johtamisen oleellisia ulottuvuuksia ovat:

Kuvio 7. Muutoksen johtamisen ulottuvuuksia

Tutkijan laatima kuvio peilaten Liikennehallinnon virastouudistuksen ja Kurt Lewinin 1970-luvun muutosteorian sekä Smith (2004) pohjalta.



2.5 Johtajuuden valmiuksien tarkastelua teoreettisessa viitekehyksessä

2.5.1 Johtamisen historiallista taustaa valtionhallinnossa

Julkisen sektorin perinteisessä käsitteistössä ei ole laajasti käytetty termejä johtaminen ja johtamisen kehittäminen. 1970-luvulla ja sen jälkeenkin puhuttiin enemmän hallinnosta ja hallinnon kehittämisestä. Termeillä hallinto ja ohjaus on ilmeisesti pyritty painottamaan virkamiesten neutraalia roolia poliittista päätöksentekoa palvelevina asiantuntijoina ja

toimeenpanijoina (Ikonen 1984, 18). Johtamiskäsitteen nostamisella keskeisempään asemaan 1980- ja 1990-luvuilla on tähdätty aloitteisempaan ja aktiivisempaan näkemykseen johtavien virkamiesten toiminnasta.

Johtamisen ja kehittämisen varhaisia virstanpylväitä Suomen valtionhallinnossa lyhyesti luonnehdittuna:

- *1970-1980 luvulla: tavoitekeskeinen, panoslähtöinen keskitetty sektorihallinto, johtamisen kehittäminen oli enemmän virkamiesvetoista, aloitettiin johdon koulutus valtion koulutuskeskuksessa*
- *1990-2000 luvulla: tulossuuntautunut, vertikaalinen tehokkuus, palveluajattelu, hajautettu sektorihallinto, jolloin johtamisen kehittämiseen tuli mukaan poliittisen päätöksenteon taso*
- *2000-luvulla: aiempaa enemmän toimitaan tietoyhteiskunnassa, jolle on ominaista horisontaalinen tehokkuus, kokonaisvastuu, yhteistoiminnallisuus (Temmes & Kiviniemi & Peltonen 2001, 19-21).*

Virtanen ja Stenvall (2010, 85) nostavat julkisen johtajan osaamisvaatimuksiksi seitsemän osaamisvaatimuksen listan:

- *käsitteellinen ajattelukyky*
- *vuorovaikutustaidot*
- *tavoitteellinen toimintatapa*
- *kyky mahdollistaa optimaalisen työskentelyn olosuhteet*
- *kokonaisuuksien hallinta*
- *johtamistyön periaatteelliset ominaisuudet, kuten moraaliperusta ja arvopohja*
- *kyky uudistua ja uudistaa.*

Edellistä listaa tulkiten johtajuuden osaamisvaatimuksen ominaisuuksiin sisältyy kyky verkostoitua, vuorovaikutus ja yhteistyötaidot, erityisesti muutosprosessissa korostuvat sosiaaliset taidot ja luottamuksen rakentaminen, mutta myös ansaitseminen.

2.6 Johtamisen ulottuvuudet ja merkitykset

"Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen" (Temmes & Kiviniemi & Peltonen 2001, 9), yli kymmenen vuotta sitten tehdyssä tutkimuksessaan tutkijat ovat pohtineet johtamisen olemusta, yleisjohtaminen on valtionhallinnossa muun muassa perinteistä johtuen edelleen verraten heikkoa ja pinnallista. Johtaminen on myös liiaksi jakautunut osa-alueisiin ja erillisiin

prosesseihin, jotka tulisi kyetä paremmin yhdistämään kokonaisuudeksi. Tutkijat ehdottavat lääkkeeksi muun muassa, että laajennettua tulosjohtamista, jossa strateginen johtaminen, tulosjohtaminen ja henkilöstön johtaminen yhdistetään hallituksi kokonaisuudeksi. Tämä edellyttäisi johtamisen ulottuvuuksien ja menetelmien etenkin tulos- ja kehityskeskustelujen laadun, huomattavaa kohentamista. Erityinen painopistealue tulisi olla henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Edellisten lisäksi tutkijat ehdottavat johtamisen kehittämisen keinoiksi huolellisesti valmisteltuja ja kohdennettuja johtamiskoulutuksia, tehtäväkiertoa johtajaksi kehittymisen tueksi sekä todellisen johtamistaidon painottamista johtotehtäviin nimitettäessä.

Hyvä johtaja (good management) on pätevä omalla substanssialueellaan, minkä lisäksi hän omaa monipuolisen valikoiman henkilökohtaisia johtamisominaisuuksia. Menestyvällä johtajalla on muihin johtajiin verrattuna realistinen kuva itsestä, vahva itsetunto ja hyvät sosiaaliset taidot (mm. Juuti 2004; Keskinen 2005; Heikka 2008). Onnistunut johtaminen ei riipu kuitenkaan pelkästään johtajasta, eikä hyväkään johtaja välttämättä onnistu haasteellisessa ympäristössä (Reikko ym. 2010). Johtajuuden monitaitoisuutta kysytään muutoksessa. Tällaisessa tilanteessa haastetaan sekä johtajat että alaiset vallan erilaisiin suoriutumisiin kuin normaaliarjen toiminnoissa. Haasteena on olla hyvä johtaja mutta myös hyvä alainen. Tämä edellyttää molemminpuolisia johtamis- ja alaistaitoja sekä kypsyyttä. Näin ollen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa koko henkilöstön valmiudet ja asennoituminen muutoksen läpiviemiseen. Alaistaitoja parempi ilmaisu lienee *työyhteisötaidot* (Alasoini, 2010), jotka koskevat niin johtoa kuin alaisiakin.

Johtamisen ulottuvuudet (Kalliomaa 2009; Yukl 2002; Northouse 2007) (management dimensions) karkeasti jaoteltuna ovat ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Asioiden johtamisessa (management is) painotetaan suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa. Lisäksi asioiden johtamisessa korostetaan auktoriteettia ja yhdenmukaisuutta, pyritään vakaaseen tilaan ja käytetään menetelmiä sekä loogista ajattelua. Ihmisten johtamisessa (people management) painotetaan visiointia, avointa keskustelua, ihmisten mukaan ottamista, innokkuutta ja kannustamista. Tässä johtamisen ulottuvuudessa korostetaan osallistumista, luovuutta ja ihmisten vapauttamista. Asioiden johtaminen soveltuu vakaaseen tilanteeseen ja ihmisten johtaminen muuttuviin tilanteisiin (Juuti 2006, 21; Berlin 2008, 190.)

Syväjärven (2005) mukaan johtamisen merkitys on organisaatiotoiminnan kannalta kiistaton. Koska johtamisessa on kyse asioiden ja ihmisten johtamisesta, tämä edellyttää, että johtamisessa otetaan huomioon sekä liiketoiminnan että ihmisten johtaminen. Laukkasen ja Vanhalan (1992, 171-179) tutkimuksen mukaan suomalainen keskivertojohtaja on

vahvimmillaan tehtävien hoidon ja etiikan alueella ja heikoimmillaan ihmissuhdeongelmien ja henkisen jouston alueella. Markkula (2011, 7-8) väitöskirjatutkimuksessaan jaottelee johtamisen eri tasoiksi siten, että ylimmällä organisaatiotasolla korostuu *strateginen johtaminen*, organisaation keskitasolla korostuu *taktinen johtaminen* ja alimmalla organisaatiotasolla korostuu *operatiivinen johtaminen*. Kaikilla organisaatiotasolla edellytetään sekä asioiden että ihmisten johtamista, mutta niiden painotus vaihtelee. Näin ollen johtamisen ammattitaitoon kuuluvat halu ja kyky toimia johtajana ja esimiehenä sekä valmius ottaa henkilökohtaista vastuuta tuloksista.

Muutosjohtamisesta on esitetty erilaisia teorioita ja malleja (esim. Lewin 1975; Kotter 1996); Stacey 2001; Perttula 2006; Stenvall & Virtanen 2007). Teoriat sisältävät tutkijoiden näkemyksiin peilautuen erilaisia ja ristiriitaisiakin käsityksiä muutoksen johtamisesta. Lisäksi on muistettava, että harvoin muutoksia toteutetaan tai johdetaan yhteen malliin pohjautuen. Useissa johtamistutkimuksissa korostetaan, että johtaminen rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtamista ei tällöin enää määritellä yksilön ominaisuuksina ja käyttäytymisenä, vaan vastavuoroisena prosessina esimiehen ja alaisen välillä. Nivalan (2006) näkemyksen mukaan esimiestyötä ei voida erottaa muutosjohtamisesta, koska asioita johdetaan aina ihmisten kautta. Samalla johtaja nähdään vaikutus- ja työnantajakavallastaan huolimatta yhtenä osapuolena prosessissa, johon vaikuttaa kolme keskeistä tekijää: johtaja, johdettavat ja tilanne jossa johtaminen tapahtuu (Syvänen ym. 2012, 20). Viitalan (2006) mukaan johtajalta vaadittavien taitojen samoin kuin niiden taustalla olevien roolien on esitetty vaihtelevan eri organisaatiotasolle. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot on todettu tärkeiksi kaikilla tasoilla, kun taas teknisten ja käsitteellisten taitojen tarpeen on havaittu vaihtelevan riippuen organisaatiotasosta. Juppo ym. (2015, 28) korostaa sitä, että johtaja ei pysty yksin vastaamaan kaikkiin tilanteen tuomiin ongelmiin, vaan hänen tulee pyrkiä yhteistyöhön muiden jäsenten kanssa.

Johtamisen määritelmät pitävät useimmiten sisällään tavoitteet, yksilö- ja ryhmäkontekstin, vuorovaikutuksen sekä vaikuttamisen. Johtamiskäsitysten keskeiseen sisältöön kuuluvat myös esimiesten kyky visioida sekä saada johdettavat sitoutumaan organisaation visioon, arvoihin ja päämääriin. Johtajuus toteutuu aina jossakin toimintaympäristössä ja -kulttuurissa. Tiedon tuottaminen, viestiminen ja kommunikointi toteutuvat nykypäivän organisaatioissa suuressa määrin tieto- ja viestintäteknologian välittämänä. Tämä *asettaa johtamiselle, ihmisten väliselle vuorovaikutukselle sekä toimintakulttuurin kehittämiseksi uusia vaatimuksia ja haasteita*, mutta toisaalta *avaa myös uusia mahdollisuuksia* (Syvänen ym. 2012).

Leppilampi (2004) on pohtinut *yhteistoiminnallista johtajuutta* ja tässä eritoten vuorovaikutteisen viestinnän tärkeyttä. Leppilammen näkemyksen mukaan kyse on sellaisesta rakenteiden luomisesta jotka ”pakottavat” ihmiset työskentelemään yhdessä. Hyvä johtaja mallittaa vuorovaikutteista viestintää tavoitteenaan luoda yhteisöön ”aidon kohtaamisen” kulttuuri. Jokainen yksilön tai ryhmän kohtaaminen on uusi haaste, jossa onnistuminen on lopulta riippuvainen siitä, miten johtaja valmistautuu siihen, miten hänen tunneälynsä toimii ja miten hän osaa ohjata vuorovaikutusprosessia. Hallinnonalan organisaatiomuutokset edellyttivät aktiivista ja ammattitaitoista muutosviestintää sekä johdon sitoutumista muutosten läpivientiin tiiviissä vuorovaikutuksessa henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Gromov ja Brandt (2011) *transformationaalisen johtajuuden* tutkimuksessaan nostavat johtajuuden ytimeen *muutosorientoituneen johtamisen*. Transformationaalinen johtaja ohjaa toimintaa jatkuvasti, asettaa välitavoitteita ja laatii suunnitelmia, mittaa suoriutumista ja korjaa virheitä. Hän ymmärtää vision, ja myös käyttäytyy uskomustensa mukaisesti. *Esimerkillä johtamisen ydin on siinä, että esimies toimii itse sanojensa ja oppiensä mukaisesti.*

Alasoini (2001) mukaan Suomessa on vahva *rationaalisen johtamisajattelun* periaate, mikä tarkoittaa ajattelua, jossa organisaatiota tarkastellaan suhteellisen ennustettavasti toimivana konemaisena systeeminä. Esimiehet ovat systeemien asiantuntijoita. Työntekijät puolestaan nähdään järkiperaisesti toimivina ja työn välineellisiä piirteitä arvostavina yksilöinä. *Rationaalisen johtamisajattelun perinne näyttäytyy vahvana asia-, tehtävä-, tulos- ja prosessijohtamisen osaamisena.* Hakarin (2013, 61-62) mukaan *johtaminen on aina vallankäyttöä*. Vallankäyttö merkitsee laajaa toimivallan käyttöä monissa kysymyksissä. Tämän vuoksi on tunnistettava, mihin johtajien vallankäyttö perustuu. Valta riippuu entistä enemmän henkilön asiantuntemuksesta, yhteistyökyvystä ja kyvystä tehdä organisaation kannalta tärkeitä asioita. Valta on myös muuttunut entistä hienovaraisemmaksi ja näkymättömämmäksi. Myös vallan jakaminen on entistä tärkeämpi johtamisen keino. Kun valta on jaettua, myös alaisilla on vastuu johtamisen suorittamisesta.

Puukka (2005, 111-112) julkilausuu, että *valta perustuu resursseihin*, jotka voidaan käsitteellistää esimerkiksi: omaisuutta, yhteiskunnallista asemaa, asemaa organisaatiossa, henkilökohtaisia ominaisuuksia, fyysistä voimaa, informaatiota, tietoa, yhteyksiä ja verkostoja. Vallankäyttö edellyttää myös taitoja, joita ei tietenkään ole kaikilla toimijoilla yhtäläisesti. Taidot eivät kuitenkaan ole valtaa, jos ei ole resursseja ja asemaa, ei myöskään ole valtaa. Asemassa oleminen on vallan omaamista ja aseman mahdollisuuksien käyttäminen vallan käyttämistä. Laineen (2010, 31) näkemyksen mukaan yksilön rakentumiseen käytetty valta

muuttuu yksilön persoonallisuuden piirteiksi ja näyttäytyy yksilöllisinä ominaisuuksina. Kun vallan haltija vaihdetaan toiseen henkilöön, saattaa valta heikentyä tai hävitä taikka ainakin se tulee luoda uudelleen. Laineen (2010, 31) valtakäsitys kietoutuu käytäntöihin ja käytäntöjen verkostoon. Käytännöt sisältävät sekä sen, mitä niiden puitteissa voidaan ajatella ja tietää, että sen, miten niiden puitteissa voidaan toimia. Nyholm (2008) esityksessään nostaa esille yksilöiden omat tavoitteet, jotka hän näkee organisaatiomuutosten kannalta ongelmallisina siksi, että ne eivät välttämättä ole yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden kanssa. Ristiriita yksilöllisten ja organisaatioiden tavoitteiden välillä ja osin myös yksilöiden kriittistä suhteutumista muutokseen on vahvistanut se, että omista toiveista, peloista ja kokemuksista ei muutoksen aikana juurikaan ole voinut käydä keskustelua. *Muutoksessa yhteisöllisyyden tarve* on erityisen suuri, koska se suojaa ja auttaa kestämaan paineita.

Taulukko 3. Muutosjohtamisen pääelementit

Taulukko perustuu: Stenvall ym. (2007); Lewin (1975, 1951); Juppo ym. (201); Hietamäki (2013) tutkimuksien pohjalta.

Muutosjohtamisen pääelementit

The main elements of change management

<i>Johtajuus ja tilanteet</i> <i>Leadership and situations</i>	<i>Muutosvalmius</i> <i>Change readiness</i>	<i>Muutosviestintä</i> <i>Change communication</i>	<i>Tiedot ja oppimisen valmiudet</i> <i>Skills and learning capability</i>
<i>Strategisen muutoksen hallinta</i> <i>Strategic change management</i>	<i>Ihmisten osallistuminen</i> <i>People involvement</i>	<i>Organisaatorakenteet</i> <i>Organizational structures</i>	<i>Kulttuurinen joustavuus</i> <i>Cultural flexibility</i>

2.6.1 Johtaminen, järki ja tunteet muutoksessa

Muutoksessa herää tunteita, jotka voivat hämmentää muutoksen johtajan, olipa hän työnjohtaja tai pääjohtaja. Kuitenkin vain tunteiden hyväksyminen ja tilan tekeminen niille vapauttaa niihin sitoutuvan energian. Tunteiden kieltäminen tai jäädyttäminen puolestaan johtaa tunnekasautumiin, joilla on taipumus purkautua hallitsemattomasti. Tämä koskee niin muutosjohtajaa itseään kuin hänen työyhteisöään (Ylikoski & Ylikoski 2009).

Muutoksen johtamisen strategisena tavoitteena on toteuttaa toimenpiteet siten, että vaikka organisaatio, työnjako ja ehkä henkilöstön rakenne ja määräkin muuttuvat, ihmiset eivät kuitenkaan ajaudu sisäisten ohjaimiensa varassa sivustakatsojiksi vaan säilyttävät elämänhalunsa ja motivaationsa toimintaan. Mattilan (2011, 101) mukaan kätkeytyvät tunteet ovat sekä johdon, mutta myös ainakin lähityöyhteisön kannalta ongelmallisia, koska niihin on vaikea puuttua ja niiden syitä on vaikea tavoittaa. Työyhteisössä leijuu epämääräinen ja epämiellyttävä työilmapiiiri, josta ei saada otetta. Näin ollen esimiesten on vaikeaa puuttua ilmiöihin, jotka eivät ole todistettavissa aukottomasti. Muutoksia edeltää yleensä visio tulevasta toimintamallista tavoitetilana. Se sisältyy organisaation tulevaisuuden strategiaan. Päämäärään pääsemiseksi tarvitaan muutosjohtamista (Suonsivu 2006, 76; Vakkala 2013.) Hyvän muutosjohtamisen eräänä tunnusmerkkinä on, että muutosta vievät tahot sitoutuvat vahvasti faktoihin ja tosiasioihin perustuvaan toimintaan. Tästä käytetään myös nimitystä näyttöön perustuva muutosjohtaminen, joka korostaa faktojen merkitystä niin päätösesityksiä valmisteltaessa kuin päätöksiä tehtäessä ja niitä toimeenpantaessa. Tällöin epämiellyttäviä tosiasioita ei tulisi liittää pois, vaan ne otetaan faktoina huomioon muutosprosessien eri vaiheissa (Stenvall 2007, 31).

Muutostilanteessa nousee esille sekä yksilöistä että työyhteisöistä vaikeuksien provosoimaa jarruttavaa ja jopa tuhoavaa käyttäytymistä. Muutos näyttäytyykin henkilöstölle konkreettisemmin epäselvinä työnkuvina, toimintaohjeiden puutteellisuuksina, työmäärän kasvuna ja työn epätasaisena jakautumisena (Stenvall ym. 2007, 115). Sama tilanne nostaa esiin myös yllättäviä ja *piileviä voimavaroja ja osaamista*, joka voi olla ratkaisevaa muutoksen laadukkaalle toteuttamiselle ja siitä edelleen selviämiseksi. Lähijohtajan asema korostuu muutoksen soveltajana, työntekijöiden tunteiden käsittelijänä, sekä muutoksen esittelijänä, viestinviejänä ja tiedottajana (Pakkala 2011; Hietamäki 2013.) *Lähijohtaja* toimii yleensä yksikkönsä työntekijä- ja asiakasrajapinnan keskiössä. Lähijohtaja on ikään kuin ”puun ja kuoren välissä” (Reikko ym. 2010; Kupias ym. 2014), koska hän vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja välittää työntekijöiden mielipiteet eteenpäin organisaatiossa. Lähijohtajan työ on monella tapaa ”rajalla olemista” (Reikko ym. 2010). Muutoksessa rajalla oleminen merkitsee lähijohtajalle merkittävää erityisasemaa monen suuntaisena viestinviejänä oikein ja ajallaan. Holdt`n (2003) mukaan osaamisen johtamisessa ei riitä tiedon johtaminen, vaan ihmisten tahto on saatava mukaan.

Eritoten muutoksessa korostuu *tiedon ja osaamisen johtaminen* tavoitteellisena, tiedon ja osaamisen hallinnan ja oppimisen prosesseja yhdistävänä ja edistävänä toimintana ja

merkittävänä johtamisen osa-alueena (Sanchez 2001). Asiantuntijayhteisö rakentuu tyypillisimmillään kahden ääripään, ihmisten henkilökohtaisen ja yhteisöllisen tietotaidon ja asiantuntijuuden maastoon (Suonsivu 2014; Taskinen 2005). Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työyhteisössä työn yksilölliset ja yhteisölliset rakenteet ovat tarkoituksenmukaisesti tasapainossa keskenään. Tällöin johtajalta odotetaan vahvaa suoritustarvetta, pyrkimystä aloitteentekoon sosiaalisissa tilanteissa sekä kykyä vaikuttaa toisten käyttäytymiseen sekä kapasiteettia luoda sosiaalisia rakenteita (Haveri & Majoinen 2000; Airaksinen (2009.) Näiden ohella odotetaan päämäärätietoisuutta, luovaa ongelmanratkaisukykyä, itseluottamusta ja kehittyntä identiteettiä, valmiutta kantaa vastuuta päätösten seurauksista ja kykyä suodattaa eri ryhmien välisiä paineita sekä kykyä kestää pettymyksiä ja viiveitä. Lisäksi johtamisen piirteisiin usein liitetään karismaattisuus, jonka olennaisena tunnusmerkkinä pidetään *transformatiivinen eli uudistava johtajuus* (mm. Järvinen 2004; Parviainen 2006; Viitala 2006.) Bass ja Avolio (1994) ovat määritelleet transformatiivisen johtajuuden neljäksi peruselementiksi: idealisoivan merkityksen, joka määritelmän näkemyksen mukaan *johtaja toimii esimerkkinä muille*, inspiroivan merkityksen vallitessa *johtaja luo mahdollisuuksia ja virittää innostusta*, intellektuaalisesta näkökulmasta *johtaja etsii uusia näkökulmia ja tuo keskusteluihin analyttisyyttä sekä* individualistisen painotuksen, jolloin *johtaja tukee yksilöllisiä kehityspyrkimyksiä ja tarpeita*.

Muutoksen johtamisen näkökulmasta voi muodostua muutokseen liittyvä liiallinen tunneperäisyys (Stenvall 2007, 30-31). Majoinen (2009, 119-120) mukaan muutosprosessit nostavat esiin muutosvastarintaa, joka kohdistuu muutoksen johtajaan. Näissä tilanteissa voidaan pyrkiä nujertamaan muutosjohtajuutta erilaisilla uhkailuilla, jotka kohdistuvat päätöksentekijään itseensä, hänen maineen mustaamiseen. On kuitenkin muistettava, että muutokseen liittyvien tunteiden hyväksyminen ja käsittely on prosessissa samalla voimia ja luovuutta vapauttava tekijä. Muutosprosessit ovat aina tilanteita, joissa on etsittävä sopivaa tasapainoa rationaalisen tavoitetietoisien toiminnan ja toisaalta irrationaalisten prosessien välillä. Näin toimien vähennetään samalla riskiä lukkiutuneiden vastakkainasettelujen muodostumiseen niin sanotun mustavalkoajattelun mukaisesti (Arikoski & Sallinen 2007.)

Valpolan (2007) mukaan muutosprosessin ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Muutostilanteet edellyttävät toimintayksiköiltä vahvaa johtamista ja toimivaa henkilöstösuunnittelua. Muutosprosessissa organisaation henkilöstö ja johto saattavat myös olla toisistaan poikkeavissa muutosvaiheissa (Valtee 2002, 33-34; Stenvall & Virtanen 2007, 52). Muutoksen johtamiseen sisältyy prosessien ja henkilöstön

johtamista, kova ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat tärkeitä aspekteja muutoksen johtamisessa. Muutosprosesseissa erityisesti esimiestyöllä pystytään parhaiten vaikuttamaan motivaatioon. Muutostilanteessa esimiehen rooli korostuu monin eri tavoin. Esimiehen viestejä kuunnellaan tavallista tarkemmin, myös sanattomia viestejä. Muutoksessa esimies voi joutua ennen kokemattomien voimakkaidenkin tunteiden kohteeksi ja näin esimiehelle lankeaa ikään kuin säiliötehtävä ja sulattajan rooli. On kyettävä suhtautumaan kaikkiin tilanteisiin asiallisesti työnantajan edustajana, mutta samalla myös toimittava inhimillisenä henkilöstöjohtajana. Vastuu näiden ongelmien käsittelystä on viimekädessä esimiehillä ja johtajilla (Järvinen 1999, Piili 2006).

Muutoksen pääperiaatteet ovat *uuteen suuntaaminen, muutostunteiden käsittely ja vanhasta luopuminen sekä uuden kulttuurin ja yhteistyönrakentaminen*. Mattilan (2007) mukaan muutoksen johtajaksi ei usein synnytä, sellaiseksi kasvetaan. Tämä voi johtajien osalta pitää paikkansa, mutta ylin johto ei kuitenkaan ole yksin vastuussa muutoksen toteuttamisesta, vaan keskijohdolla sekä lähijohto mukaan lukien on ratkaiseva rooli asioiden läpiviennissä. Ranniston (2011b) tutkimuksen mukaan varsinkin isojen muutosten edessä johtaminen sekä sen hoitaminen korostuu ja sillä voidaan helpottaa muutosvastarintaa. Silloin tarvitaan muutosjohtamisen ja esimiehen taitoja. Eikä vain esimiehen rooli ole tärkeä, vaan myös alaitaitoja tarvitaan muutoksessa. Sillä organisaatio ei voi kehittyä ja muuttua ilman muutoskykyistä ja joustavaa, juuri tämän organisaation tarpeisiin sopivaa henkilöstöä.

2.6.2 Johtajuuden ottaminen

Johtajan roolit on perinteisesti jaettu kolmeen eri pääalueeseen, joita ovat *henkilösuhderoolit, informaatoroolit ja päätöksentekoroolit* (Mintzberg 1980, 92-93). *Johtajuus* keskittyy ihmiskeskeiseen johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen. Johtajuus on johtajan ja alaisen *vuorovaikutusta*. Johtajuus on yksilön käyttäytymistä, ryhmän toimintojen opastamista kohti yhteistä tavoitetta. Johtajuus on prosessi rationalisoida se, mitä ihmiset ovat yhdessä tekemässä siten, että *ihmiset ymmärtävät ja ovat sitoutuneita* (Hautala, 2006, 42). Johtamisella muokataan organisaatiota niin, että se selviytyy sille asetetuista tehtävistä. Johtamistyö on *tavoitteiden asettamista ja määrittämistä ja suoritusten arviointia* (Rytilä 2011). Organisaation toiminnassa on tärkeää, että *johtaja toimii suunnan näyttäjänä, tekee päätöksiä ja luo visioita ja huolehtii sisäisestä organisoinnista*, joka mahdollistaa työnjaon,

antaa palautetta, antaa valtuudet hankkia tarvittavat resurssit ja huolehtia riittävän tiedon välittämisestä (Kopakkala 2005).

Käytännön ammatillinen johtaminen, joka on aktiivista, näkyvää, harkinnanvaraista, johon sisältyy siemen vapautta johtaa. Johtamisvapauteen liittyy konkreettisesti *vastuuvollisuus*, joka edellyttää selkeää toimeksiantoa ja vastuuta toimesta. Johtamisen haasteeksi ja yhdeksi keskeisistä näkökulmista voidaan nostaa *asiantuntijoiden johtaminen*. Sen haasteellisuuden, sillä asiantuntijan ominaisuuksiin hyvin usein yhdistetään: korkea tietotaito, vaativa, älykäs, kyvykäs ja itsenäisesti toimiva ammatilainen, joka tietää mitä tahtoo, miten toimii ja missä aikataulussa. Tällöin kysymyksessä on ihmistä arvostavasta, kokemuksiin kiinnittyvästä ja työn mielekkyyttä tukevasta kestävästä johtajuudesta (Viitala 2006; Kesti & Syväjärvi 2010; Smith 2004).

Johtamisen sisältöä määrittää paljolti se rooli, jonka johtaja itse tulkitsee itsellään olevan. Rooli on tulkintaa siitä, mitä varten hän organisaatiossa on olemassa. Johtajaan kohdistuvat rooliodotukset vaikuttavat siihen, miten hän käyttäytyy ja toimii tehtävässään. Johtajan tulkinta näistä rooliodotuksista ja niiden hyväksyminen määrittävät sitä, lähteekö hän toteuttamaan roolia. Näin ollen *esimiehen ottama rooli on aina yhteisvaikutuksen tulosta*, jossa vaikuttavat sekä hänen omat määritelmänsä organisatorisen tehtävän tarkoituksesta ja sisällöstä että myös organisaation odotukset (Viitala 2006). Hyvin usein edetään pääosin substanssiosaamista koskevan asiantuntijuuden perusteella. Se kyllä antaa mahdollisuuden ymmärtää johdettavien toimintakenttää ja juuri asiajohtamisen näkökulmasta. Mutta ihmisten johtaminen ei saata ihan heti johtamisen alkuvaiheessa olla vahvimpia johtamisen ominaisuuksia. Hyvä ihmisten johtaja nauttii alaisten luottamusta ja arvostusta, jolloin johtamisen tulee työelämän laadun kannalta tarjota ihmisille mielekkäitä haasteita ja uusia mahdollisuuksia. Edellä sanottujen asioiden merkitys korostuu muutostilanteissa (Markkula 2011, 91).

Esimiesohjaus, jolloin tehtävät edellyttävät suoraa kontaktia työntekijöihin ja tuotantovälineisiin. Johtajuuden ja esimiestyön hoitaminen tapahtuu eri tasoilla ja askelmilla, riippuen siitä missä asemassa kukin tehtävän hoitaja on. Onnistunut vuorovaikutus johtajan kanssa luo tunteen siitä, että on haluttu työntekijä organisaatiossa ja tehtyä työtä ja työsaavutuksia arvostetaan (Hietamäki 2013, 81). Keski- ja lähijohtamisessa korostuvat tilanne- ja henkilöstöjohtaminen sekä kyky motivoida henkilöstöä. Kyky jatkuvaan muutosvalmiuteen, monipuolisuuteen ja muutoksen hallintaan sekä epävarmuuden sietämiseen ovat nykyisiä vaateita organisaatioissa ja johtamisen eri tasoilla (Suonsivu 2014, 267). Koivumäen (2008) mukaan luottamus ja yhteisöllisyys korreloivat keskenään positiivisesti.

Luottamus ennustaa yhteisöllisyyttä (Taskinen 2005; Pentikäinen 2014) ja epäluottamukseen liittyy heikko yhteisöllisyys (Kumpulainen 2013). Koivumäen (2008) tutkimuksessa työyhteisöissä vallitseva yhteisöllisyys ja luottamus liittyvät ennen kaikkea työyhteisön rakenteisiin ja vuorovaikutukseen. Luottamus johtajaan lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

Yhteiskunnalliset ja sosiaaliset tehtävät, jolloin esimiehen tehtäviin luetaan ”goodwill’n” hankkiminen. Nykypäivään sovellettuna se tarkoittaa organisaation arvojen tutuksi tekemistä sekä organisaation sisällä että ulospäin eri sidosryhmien keskuudessa. Bourdieun mukaan yhteiskunta muodostuu lukuisista limittäisistä ja sisäkkäisistä sosiaalisen toiminnan alueista eli kentistä, jotka ovat toimijoiden välisiä voimasuhteiden tiloja. Yksilöt toimivat kentillä kasatakseen pääomaa, joka kulloisellakin kentällä on arvokasta. Kenttä on kilpa-areena, jolla yksilöt kamppailevat saadakseen yksinoikeuden niihin pääomalajeihin, jotka ovat kentällä käypiä (Bourdieu ym. 1984; 1985, 105-106; Roos 1987, 11; Wacquant 1995, 37-38).

Mannin (2014) tutkimuksen mukaan organisaation yhteisöllisyyttä lähellä on sosiaalisen pääoman käsite, johon liittyy erilaisia näkökulmia. Eri näkökulmista Manni (2014) toteaa Bourdieun korostavan *sosiaalisen pääoman kollektiivista voimavaraa*, joka lisää yhteisön toimivuutta ja kiinteyttä. Uuden oppimisen lisäksi muutoksen eteenpäin vieminen ja ylipäättänsä muutoksen onnistuminen edellyttää vanhoista ajattelutavoista, rutiineista ja tottumuksista luopumista, siis ”poisoppimista” sekä henkilöstön, mukaan lukien johto kuin myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden piirissä (Nieminen & Kivisaari 2012, 430).

Taulukko 4. Johtamisen roolit ja kipupisteet muutosmatkan eri tasoilla

Mukailtu: Lewicki & Bunker, Schein (2004); Syväjärvi, ym. (2005); Tökkäri (2012) tutkimuksien pohjalta.

1) Kipupiste

- Muutos on määriteltä, mutta muutoksen valmisteluun ja toteutukseen ei ole varattu riittävästi resursseja tai aikaa
- Työtaakka liian suuri, koska useimmiten muutosta joudutaan valmistelevaan ja toteuttamaan omien töiden ohella

2) Kipupiste

- Vallitsevan tilanteen kyseenalaistaminen
- Muutostoimijoiden yhteisymmärrys ei toimi ja se vaikeuttaa valmistelua ja toteutusta
- Yhteinen tahtotila, yhteisymmärrys ja keskinäinen luottamus joutuvat muutoksissa koetukselle, motivaation puute ja tyytymättömyys on arjen ilmiönä

3) Kipupiste

- Muutoksen monimuotoisuuden tajuaminen
- Kohtaamisen ja selkeyttämisen vaiheet, jossa kaikkia esimiehiä ei saateta pitää mukana muutoksessa, vaan ainoastaan ylin johto
- Muutoskypsyysden tila +/-

4) Kipupiste

- Henkilöstö on merkittävä voimavara muutoksessa, mitä ei pidä ohittaa
- Henkilöstön kokemus olla muutoksen kohteena on usein täynnä pelkoa, ahdistusta, tietämättömyyttä, huoli siitä että miten minun käy
- Johdon tehtävä on selkeyttää ja kirkastaa muutosvaiheita henkilöstölle ja samalla luoda toiveen herääminen ja mahdollisuus

5) Kipupiste

- Johtamisen reaaliaikainen arviointi ja palautteesta oppiminen jätetään hyödyntämättä
- Uskaljetaan toimia yhdessä muun muassa halu ottaa riskejä ja rohkeus tunnustaa tosiasiat
- Haaste ja jännite, kuinka suunnitella, toimeenpanna, tukea ja ylipäättänsä löytää yhteinen sävel ja tahtotila, joka on peruspilari uuden luomisessa

6) Kipupiste

- Muutosprosessissa on otettava huomioon kolme keskeistä virasto-organisaation peruspremissiä: johtajien ajattelutavan määräytyminen, strategian sisällön määrittely ja vallan jako.

7) Kipupiste

- On otettava huomioon se, että toiminnan muutos tapahtuu tekemällä oppimisen kautta eikä mielipiteiden muutosten kautta. Ylin johto ei voi vain viestiä muutosta alaspäin vaan sen on sallittava ja tuettava kokeiluita ja uuden löytämistä alemmilla tasoilla.

8) Kipupiste

- On otettava huomioon, että muutos lähtee liikkeelle keskijohdosta, jossa yhteistyö lähijohdon kanssa on erittäin merkityksellistä.

2.7 Johtajuuden monet kasvot muutosprosessin poluilla – yhteenvetoa

Julkinen johtaminen on oma erityislaatuinen ilmiönsä, jossa yleisten johtamisoppien käyttö on jokseenkin rajattua. Julkinen johtaminen on sidoksissa kyseisen yhteisön historialliseen tilanteeseen sekä taloudellisesti että poliittisesti (Järvi 2015, 176-177). Julkisen johtajan toimintavapautta rajoittavat lisäksi demokratia vaatimus, objektiivisuus, yhdenvertaisen kohtelun ja oikeusturvan vaatimukset ja periaatteet (ks. mm. Salminen 2004). Julkisella sektorilla johtajat nähdään kansan palvelijoina, joilla on virkavastuu. Tyypillinen johtaja on asiantuntijajohtaja, jolla voi olla heikompi ja niukempi asiantuntemus esimerkiksi henkilö- ja taloushallinnosta (Temmes 2001, 64; Virtanen & Stenvall 2014.) Julkishallinnossa johtajilta edellytetään sitoutumista yhteisiin valtionhallinnon arvoihin, joita ovat tuloksellisuus, laatu, asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Näiden arvojen ja periaatteiden noudattaminen toimii hyvänä perustana myös muutosprosessin johtamisessa (ks. Virtanen & Stenvall 2014; Lumijärvi 2006a.)

Organisaation muutosta voidaan tarkastella sen mukaan, mihin muutos organisaatiossa kohdistuu. Muutoksen kohteena voivat olla joko erikseen tai yhdessä muun muassa strategiat, rakenteet, henkilöstö, rahoitus, teknologia, työtehtävät, kulttuuri, sidosryhmät, valta, politiikka, säännöt, asiakkaat, toimintatavat ja johtaminen (Juppo 2005, 2011). Muutos voi siis kohdistua ihmisiin, asioihin tai rakenteisiin tai kaikkiin edellä sanottuihin yhtä aikaa. Organisaatioiden menestyminen perustuu entistä voimakkaammin aineettomiin menestystekijöihin, kuten osaamiseen ja uudistumiskykyyn. Aineettomia menestystekijöitä on haastavaa johtaa (Ojala, 2008; Laine 2010). Niitä on vaikea hallita, koska nimensä mukaisesti ne eivät ole näkyvissä tai konkreettisesti kosketeltavissa (Kujansivu ym. 2007). *Yhteys arvojen ja tahdon välillä on merkittävä johtamisen kannalta.* Ihmisten tahdon huomioonottaminen merkitsee myös arvojen huomioonottamista. Tuskin kukaan meistä on valmis sitoutumaan toimintaan, joka on ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa.

Johtamisen ulottuvuuden kaksi näkökulmaa ovat: *ohjaaminen ja kehittäminen*. Johtajuus on toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisiin siten, että he mieltävät ryhmän tavoitteet omikseen. Johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista. Vaikuttamisen ulottuvuus merkitsee vuorovaikutusprosessia, jolloin johtajuuteen liittyy monimuotoinen yhteistoiminta ja tilannesidonnaisuus (Juuti 2011). Kasvokkain viestintä ja vuorovaikutteisuus on vahvinta ja arvokkainta, joten sitä tulisi käyttää ainakin tärkeimpien asioiden hoidossa. Heiskasen (2002, 231) mukaan johtaminen on esimiehen kyvykkyyttä johtaa työntekijät työnantajan asettamiin tavoitteisiin työnantajan hyväksymin keinoin ja menetelmin. Johtaminen pitää yllä henkilöstön

työmoraalia, valmentaa ja motivoi, tavoitteena henkilöstön kyky ja halu edetä asetettuihin tavoitteisiin. Kotterin (1996, 23) mukaan asioiden johtaminen tapahtuu prosessin avulla. Kotterin mukaan johtamisen osa-alueita ovat budjetointi, suunnittelu, resursointi, organisointi, ongelmanratkaisu ja valvonta. Ihmisten johtamisessa heille näytetään suuntaa. Johtaminen on monimuotoisten ja joustavien keinojen käyttämistä. Tällä varmistetaan organisaation kyky suorittaa perustehtävänsä tehokkaasti (Lönnqvist 2002, 9-13). Yuklin (2004, 197) mukaan johtajuuden määritelmiä on saman verran kuin määrittelijöitäkin.

Pirnes 1999, 14-15) on luokitellut johtamiskäyttäytymistä, joka hänen mukaan lähtee seuraavista perusoletuksista:

- a) *johtaminen on käyttäytymistä, joka saa aikaan johdettavissa tietynlaista käyttäytymistä ja reaktioita*
- b) *käyttäytyminen on kokonaisvaltaista, kaikki tyypittelyt tekevät jonkin verran vääryyttä todellisuudelle eli johtajuus on avainasemassa*
- c) *se, miten johtaja käyttäytyy, vaikuttaa johtamiseen, johtaman vastuualueeseen sekä tuloksellisuuteen*
- d) *johtajan käyttäytyminen vaikuttaa sekä johtamansa ryhmän että koko työyhteisön ilmapiiriin, toisaalta työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen*
- e) *se, millainen työyksikön johtamiskulttuuri on vaikuttaa johtajan mahdollisuuksiin toteuttaa omia arvojaan, toisaalta johtaja voi omalla käyttäytymisellään ylläpitää tai kehittää organisaation johtamiskulttuuria*
- f) *johtajan oma persoonallisuus, hänen arvonsa, asenteensa, luonteensa, tarpeensa ja motivaationsa vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä*
- g) *johtamisen on siis perustuttava johonkin muuhun kuin ammatilliseen yliveraisuuteen.*

Johtamisen kehittäminen on nostettu yhdeksi ajankohtaisimmista asioista suomalaisen työelämän kehittämisessä (Suonsivu 2014, 267). Yhtä määritelmää johtajuudelle ei ole. Johtaminen voidaan yleisesti määritellä kyvyksi tai taidoksi saada asiat tapahtumaan. Havaittavia painopistealueita johtamisessa on esimerkiksi johtaminen rakenteita, tuottavuutta, päätöksentekoa ja henkisiä resursseja hyväksikäyttäen (Harisalo 1996, 16). Lumijärven (2006a) mukaan hyvä johtaja on ominaisuuksiltaan oikeudenmukainen, luotettava ja johdonmukainen. Jupon (2005, 106) mukaan muutoksen läpimenon osaltaan ratkaisee johdon tahdon voimakkuus sekä kyky viedä läpi systemaattinen, aitopäätöksentekoprosessi koko organisaatiossa. Haluttu muutos edellyttää suuria muutoksia ihmisten arvomaailmassa, ajattelutavoissa ja asenteissa. Muutoksen suuntaan, sisältöön ja toteuttamistapaan voidaan yleensä vaikuttaa johtamisen keinoin. Kyky jatkuvaan muutosvalmiuteen, monipuolisuuteen ja muutoksen hallintaan sekä epävarmuuden sietämiseen ovat nykyisiä vaateita organisaatioissa ja johtamisen eri tasoilla. Strategisen eli organisaation ylimmän johtamisen tavoitteena on

toteuttaa organisaation toiminta-ajatusta, saavuttaa toiminnalle asetetut päämäärät sekä löytää oleelliset strategiset menestystekijät (Näsi & Neilimo 2008). Keski- ja lähijohtamisessa korostuvat tilanne- ja henkilöstöjohtaminen sekä kyky motivoida henkilöstöä. Johtamiselta odotetaan kykyä laaja-alaisuuteen, innovatiivisuuteen (Salminen 2004; Manka ym. 2007). Konfliktit ovat merkki siitä, että rakenne toimii (Järvinen 1999).

Kotterin (1996, 23) mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja loput 10-30 prosenttia asioiden johtamista. Kotter määrittelee asioiden johtamisen koostuvan joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Tärkeimmiksi asioiden johtamisen osa-alueeksi Kotter mainitsee suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, miehityksen, valvonnan ja ongelmanratkaisun. Ihmisten johtaminen tai johtajuus on vastaavasti joukko prosesseja, joilla organisaatiot perustetaan ja muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Kotterin (1996, 4-5) mukaan suurin muutoshankkeissa tehty virhe on, että asiassa syöksytään eteenpäin, ennen kuin organisaation johto ja henkilöstö on saatu tajuamaan muutoksen välttämättömyys.

Pakarinen (2014, 77) on tutkinut matriisimaista toimintatapaa ja mitä pitää huomioida johtamisessa. Tutkimuksen taustalla on Turun kaupungin toimintamalliuudistus. Pakarinen toteaa tutkimuksessaan, että johtamisen kehittämisen osalta korostui strategisten linjojen ja asioiden johtaminen (management), ei niinkään operatiivinen henkilöstöjohtaminen (leadership). *Strategisen johtamisen* osalta tärkeintä on löytää *ymmärrettävä päämäärä ja tavoiteasetanta*, sekä johtamisen sisällöt eri toiminnan tasoilla. Pakarisen näkemyksen mukaan matriisimaisiin toimintoihin ja niiden organisointiin liittyen voidaan matriisijohtamisen todeta olevan *resurssijohtamista*. Niinpä johtamista tulee tarkastella resurssien johtamisena, jossa on henkilöstöä, aikaa, rahaa ja tilaa. Tässä johdolta odotetaan yhteisen ymmärryksen luomista ja suunnan näyttämistä.

2.8 Asiantuntijaorganisaation johtaminen muutoksessa

2.8.1 Aineeton pääoma käsitteenä

Aineettoman pääoman, josta joissakin tutkimuksissa puhutaan myös käsitteellä sosiaalinen pääoma (Kalliomaa 2009, 75) johtaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: *ohjaamiseen* ja *kehittämiseen*. Ohjaaminen on strategisen tason toimintaa. Siinä keskitytään aineettomien resurssien ja niihin liittyvän toiminnan arvioimiseen ja ohjaamiseen suhteessa organisaation

(viraston) visioon ja strategiaan. Kehittäminen sen sijaan toteutuu operatiivisella tasolla, ja siinä huomion kohteena on aineettomien resurssien ja niihin liittyvän toiminnan kehittäminen käytännössä (Kujansivu ym. 2007). Tutkimuksessaan (Juppo 2005) esittää, että muutoksessa johdon roolin tulisi painottua enemmän ihmisten kuin asioiden johtamiseen, näin vahvistettaisiin organisaation uusia arvoja ja toimintatapoja. Kujansivun (2007) mukaan aineeton pääoma jaetaan kolmeen pääluokkaan. *Inhimillinen pääoma* sisältää koko henkilöstön osaamisen, tiedot, taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. *Rakennepääomaan* kuuluvat organisaation luomat tai hankkimat yrityksen rakenteissa joko tietona tai toimintamallina näkyvät tekijät. Tähän luokkaan kuuluvat myös patentit ja lisenssit. Kolmas luokka on *suhdepääoma*, johon kuuluvat kaikki organisaation ulkoiset sidosryhmäsuhteet. Aineeton pääoma on (ks. esim. Kujansivu 2008; Lönnqvist 2004; Pöyhönen 2004) monitahoinen käsite ja sen sisältö vaihtelee tarkastelunäkökulmasta riippuen. Aineettomasta pääomasta on esitetty kirjallisuudessa ja tutkimuksissa paljon erilaisia määritelmiä ja ilmaisuja, mikä viittaa siihen, ettei *aineettoman pääoman yksiselitteinen määrittäminen ole helppoa*. Aineeton pääoma-käsite on käänös englannin kielestä, jossa siitä käytetään Kujansivun mukaan (2008, 5) yleisesti seuraavia ilmaisuja: *intellectual capital, intangible assets, knowledge assets ja intangibles*, jotka monimuotoisesti ilmaisevat aineettoman varallisuuden ulottuvuuksia.

Hussi käyttää (2001) aineettomasta pääomasta nimitystä *aineeton varallisuus*. Tutkija painottaa, että osaaminen selittää markkina- ja kirjanpitoarvon eron. Ilmiö liittyy Hussin mukaan yrityksen aineettoman varallisuuden (*intangibles, intangible assets*) kasvuun. Aineettomaan varallisuuteen luetaan hänen mukaansa henkilön osaamisen lisäksi yrityksen sisäiset ja ulkoiset rakenteet sekä erilaiset kaupallisesti hyödynnettävissä olevat aineettoman varallisuuden muodot. Hanhisen (2010) mukaan organisaation menestyminen perustuu osaamisresurssien, hyvän vision ja kunnollisen strategian lisäksi toimiviin osaamisen hallinnan työkaluihin. Yhteinen tietoisuus organisaation osaamisesta auttaa läpinäkyvyyden maksimoinnissa. Arikosken (2008) mukaan Esimiehen tehtävä on rekrytoida itseään taitavampia osajia, mutta toisaalta alaisten korkea tieto- ja osaamistaso tekee ryhmän johtamisesta haasteellista. Pahimmassa tapauksessa muodostuu vastavirtauksille, rajapinnoille ja jännitteille otollinen kasvualusta.

Tiedon keskeisyys näkyy Lönnqvistin väitöskirjassa (2004, 40) esitetystä aineettoman pääoman määritelmästä; aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät *työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin*. Yleisin tapa kuvata aineetonta pääomaa termein on tehdä se muiden organisaation muotoiluun

liittyvien ”pääomien” avulla. Nämä pääomat ovat, suurimmalta osalta, *pätevyyslementtejä*, jotka voidaan määrittää organisaation menestyksen apuvälineiksi tai myötävaikuttajiksi. Kun tietäminen ja tekeminen nivoutuvat toisiinsa kiinteästi, syntyy ammatillinen osaaminen. Hanhisen (2010, 48-49) mukaan osaaminen ei ole tietoa (knowledge) päätetilana, vaan aktiivista ja dynaamista tietämistä (knowing), jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät. Osaamisen määrittelyyn liittyy lisäksi tavoitteellisuus ja onnistumisnäkökulma. Kun osaamista käsitellään työkontekstissa, voidaan puhua *työelämäosaamisesta*. Työelämäosaaminen on nimenomaan työssä menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita. Hyrkäs (2009, 24) tutkimuksessaan on osaamisen keskeisiksi ulottuvuuksiksi luokitellut: *tiedon, kompetenssin, kyvykkyyden ja taidon*. Lisäksi tutkija esittää osaamisen strategisen näkökulman, jota tukee erityisesti organisaation ydinosaaminen.

Mensonen väitöskirjatutkimuksessaan (2012, 14-16) esittää *aineettoman pääoman* kuvainnollisesti *organisaatiopuuna*, joka sisältää maanpäällisen näkyvän osan ja maanalaisen näkymättömän osan. Puun näkyvät osat kuvaavat organisaation näkyvää elinvoimaisuutta ja sitä, mitä juurissa on tapahtumassa tällä hetkellä. Puun *massiiviset juuret* kuvaavat *aineetonta pääomaa*, joka määrittää organisaation tulevaisuuden suorituskyvyn. Puun rungon vuosirenkaat kuvaavat rakenteellisen pääoman dynaamista kehittymistä; jokainen vuosi tuo organisaation toimintoihin jotakin uutta (ks. Edvinsson & Malone 1997; Hussi 2004). Organisaatiopuun kokonaisuudesta ei voida erottaa ihmismieltä. Åhman (2012) käsittelee ihmismieltä kolmen ulottuvuuden kautta, joita ovat tieto (kognitio), tunne (affektio) ja tahto (konaatio). Nämä muodostavat käytännössä holistisen kokonaisuuden, yhdistelmän, jota ei voi jakaa toisistaan irrallisiksi osatekijöiksi. Vaikka näiden kolmen aspektin välille on psykologiassa tehty analyyttinen jako, ne pitää nähdä yhdistelmänä ja monidimensionaalisenä kokonaisuutena.

Hyrkäs (2009) tutkimuksessaan esittää osaamisen prosessina, joka elää koko ajan (kts. myös Sanchez, 2004). Tärkeintä ei ole saada kasaan oikea osaaminen ja parantaa organisaation osaamista. Tärkeintä on osata *johtaa osaamista kokonaisuus huomioiden*. Osaamisen johtamisessa on monta palasta, jotka täytyy hallita. Johtamisessa on huomioitava osaamisen näkökulma, strateginen näkökulma ja toiminnallinen eli koko järjestelmään liittyvä näkökulma. Edellistä soveltaen tällainen johtamismalli on suotavaa monissa eri muutosprosessin tilanteissa, kuten esimerkiksi myös liikennehallinnon virastouudistuksen muutosjohtajuudessa. Muutoksessa virastojen muutosjohtajien on täytynyt johtaa virastoja (organisaatiota) niin, että virastojen tieto ja osaaminen ovat tulleet hyödynnetyksi ja näin on

pystytty kehittämään myös tarvittavaa uutta osaamista. Johtajien toiminnan olisi ainakin pitänyt olla henkilöstöä innostavaa ja tukevaa, sillä johdon tuki on keskeisessä asemassa muutosprosessin kaikilla osa-alueilla. Johtamisen sateenvarjon alla on ollut paitsi tietysti muutos keskeisesti myös *virastojen uudistumiskykyisyys sekä dynaamiset kyvykkyydet*, kun nämä kaksi ovat olleet läsnä, tällöin läsnä on ollut myös virastojen valmius uudistukseen.

Liikenteen turvallisuusviraston (Trafi) osaamisen tasot ja dimensiot



Kuvio 8. Osaamisen arvioinnin tasot ja dimensiot

Tutkijan laatima kuvio, pohjautuen Sanchezn (2004), Kujansivu (2007) ja Osaamisen johtaminen Trafissa. Johtamisen kehittämisohjelma 18.3.2013./ Pia Palviainen.

Sanchez (2004, 521) on jakanut organisaation osaamisen teorian neljään dimensioon: *dynaaminen, systeeminen, kongitiivinen ja holistinen*. Dimensiot tuovat esille myös neljä erilaista tapaa johtaa osaamista. Ensimmäiseksi *täytyy valita ydinosaamisalueet*, ja sen jälkeen *ydinosaaminen täytyy rakentaa*. Tämän jälkeen määritellään tehtävät, jotka ydinosaamisen johtajan täytyy hallita. Osaamista ei voida johtaa, ellei johtajilla ole yhteistä käsitystä siitä, mitä osaamisalueet ovat. Muutosprosessin haltuunottovaiheeseen soveltuu erinomaisesti Sanchez'n (2001) osaamisen johtamisen keskeiset määritykset: *1. yksilöt luovat organisaatiossa tietoa, 2. yksilöt toimivat organisaatiossa ryhmässä luodakseen jaettua tietoa ja uutta tietoa, 3. organisaation toimijat käyttävät tietoaan ottaakseen haltuun tavoitteellisen toiminnan, ja yhdessä he luovat uutta organisaation osaamista*. Johtajien täytyy johtaa organisaatiota (virastoa) niin, että organisaation tieto ja osaaminen tulevat hyödynnetyiksi ja organisaatiossa pystytään kehittämään myös tarvittavaa uutta osaamista. Uuden oppiminen

perustuu sykliin, joka alkaa tarpeesta ja vanhan toimintatavan kyseenalaistamisesta. Muutosprosessin arvioiminen kohdentuu syklin loppuun eli reflektointiin, joka tehdään ennen uuden käytännön vakiinnuttamista (Engeström ym. 2007; Vataja 2012).

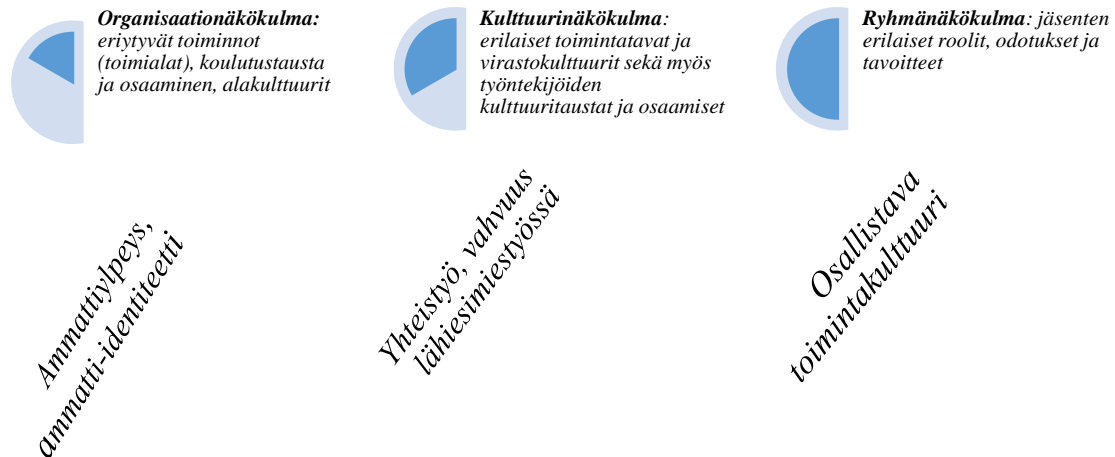
Osaamisen johtaminen on prosessi, joka elää koko ajan ja tässä tärkeintä on osata johtaa osaamista niin, että kokonaisuus tulee huomioiduksi. Osaamisen johtamisessa on monta palasta, jotka täytyy hallita, kuten esimerkiksi osaamisen näkökulma, strateginen näkökulma ja toiminnallinen eli koko järjestelmään liittyvä näkökulma. Muutoksessa osaamisen ja oppimisen vastuu on yksilöllä itsellään. Työntekijän on oltava jatkuvasti valmis muutokseen ja oppimiseen. Prosessi ei ole kertaluonteinen, vaan sitä on käytävä läpi uudelleen ja uudelleen asemasta tai roolista riippumatta. Ammattitaidolta edellytetään enemmän, mutta sen on oltava lisäksi sisällöllisesti uutta ja monipuolisempaa. Osaamisen kohottaminen ei myöskään rajaa mitään ammattiryhmää ulkopuolelle, vaan se koskee kaikkia työntekijöitä (Holma, Lappalainen & Pilkevaara (1997, 68 – 69).

2.8.2 Asiantuntijoiden johtaminen muutoksen murroksessa

Organisaatiomuutokset ja aineeton pääoma kytkeytyvät kiinteästi yhteen. Organisaatio muutostilanteessa voi joutua hankalaan tilanteeseen, jos se joutuu luopumaan joistakin aineettomista (ja aineellisista) resursseista tai sillä ei muutoksen jälkeisessä tilanteessa olekaan enää tarvittavia resursseja (Kujansivu ym. 2008). Asiantuntijoiden johtaminen muutoksen murroksessa sisältää myös *järjen ja tunteen ulottuvuuden*, jolloin ihmisen ja ympäristön välisen suhteen tarkastelu on yksi peruslähtökohdista. Åhmanin (2012) mukaan ihminen tulee huomioida sekä toimivana että toimintaansa ymmärtävänä oliona. Lewinin (1975) ajatusten mukaan ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat sekä yksilöön että ympäristöön liittyvät tekijät, (life space). Muutostilanteeseen yleensä liittyy myös epävarmuus, tietämättömyys ja ymmärtämättömyys, jotka aiheuttavat pelkoja sekä huhuja, jotka taas ruokkivat yhä laajempaa turvattomuuden tunnetta. Tämä tapahtumien ketju puolestaan johtaa muutosvastarinnan ilmenemiseen työyhteisössä. Tällöin johtajuus on tilannesidonnaista, johon sisältyy jaetun johtajuuden ominaisuuksia. Kupias ym. (2014, 191-192) tutkimuksessaan toteaa, että muutoksen vuoristoradassa toiset menevät ensimmäisessä vaunussa, toiset kolkuttelevat perässä asemille pysähdellen. Samalla, kun esimies käy keskustelua koko ryhmänsä kanssa ja rohkaisee yhteisesti, täytyy hänen huomioida, missä tilanteessa yksittäiset työntekijät ovat ja

mitä kukin heistä kipeimmin tarvitsee kehittyäkseen muutosmyönteiseksi. Kaikkia ihmisiä ei saada muutokseen mukaan yhtä innokkaasti.

Seuraavassa kuviossa tiivistetty esitys erilaisuuden johtamisesta muutosmatkalla.



Kuvio 9 Erilaisuuden johtaminen muutosmatkalla

Kuvio muotoiltu: Kupias ym. (2014); Vataja (2012). Valmentava esimiestyö ja asioiden johtaminen Trafi 24.4.2012. Kanerva & Vepsäläinen & Kuuluvainen.

Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen aikana yksilöt käyvät läpi oman yksilöllisen sopeutumisprosessin, johon liittyy eri vaiheita ja erilaisia tunteita (ks. mm. Humphrey (2002); Mattila (2006). Syväjärven ym. (2007, 11) mukaan ihmiset elävät muutostilanteessa organisaatioarkeaan *vahvojen tunteiden ja kokemusten ristipaineessa*. Yksilön sopeutumisprosessista käytetään muun muassa nimitystä *sulattamisprosessi* (Valteen 2002) mukaan sitä voidaan kuvata myös yksilön *kriisikäyräksi*. Johtajan tehtäväksi jää luoda uskoa ja toivoa sekä välittävää työilmapiiriä, kovien johtamistoimenpiteiden lisäksi tai paremminkin niiden rinnalla.

Muutoksen murroskohdassa, *shokkivaiheessa*, yksilöiden toimintakyky ja siten tuottavuus laskevat tilapäisesti. Tätä lisäävät samanaikaiset *epävarmuuden tunteet* ja esiin pyrkivä *luopumisen alakulo* (Smith 2010). Kehittyy ns. ”epävarmuustyhjiö” eli tuottavuuden laskun vaihe, joka saattaa olla kokemattomalle esimiehelle yllätys ja johtaa siihen, että muutostunteista pyritään eroon käskyttämällä ja liian kiireesti (Ylikoski & Ylikoski 2009, 71). Vakkalan (2012, 76) mukaan muutostilanteet heikentävät henkilöstön näkemyksiä työn pysyvyydestä ja haurastuttavat luottamusta organisaatioon ja johtamiseen. Valteen (2002) mukaan muutoksen vastustaminen on näkyvimmillään käyttäytymistä uudistusta vastaan

omassa työyhteisössä tai koko organisaatiossa. Käyttäytymisreaktioita aiheuttavat etenkin muutosprosessin valmisteluun ja toimeenpanoon liittyvät tekijät, kuten luottamuksen puute johtoa kohtaan ja heikot vaikutusmahdollisuudet muutokseen.

Muutoksen valmistelussa käytetyillä johtamisen keinoilla sekä esimiehen ja alaisen välisillä suhteilla on merkitystä muutosvastarinnan syntymisessä tai sen lieventämisessä (Smith 2010). *Luottamus johtoon on avainasemassa* muutosjohtamisen kaikissa vaiheissa. Johtaminen on vastuuta työyhteisön tavoitteista, strategiavalinnoista, tuloksellisuudesta ja tuottavuudesta, arvojen ja toimintakulttuurin ylläpitämisestä, henkilöstövoimavaroista, ylipäättänsä kaikista niistä asioista, jotka koskevat koko työyhteisöä. Johtajuuden toteuttaminen on koko henkilöstön asia. Viime kädessä vastuuta kantaa organisaation ylin johto, mutta jokaiseen tehtävään työpaikalla sisältyy enemmän tai vähemmän vastuuta hyvästä johtajuudesta, perustehtävästä ja hyvästä ilmapiiristä. Mikään ei vaaranna muutosta enempää kuin se, että johtotasemassa olevat henkilöt toimivat toisin kuin puhuvat (Kotter 1996).

Mälkiä (1994, 178) on tutkinut julkisjohtajuutta ja sen olemusta muun muassa strategisesta näkökulmasta, jolloin hän toteaa, että strategisen johtajan pitää osata:

- . *nähdä eteen (nähdä tarkastelun kohteena olevan toiminnan päämäärät, tavoitteet ja tehtävät),*
- . *nähdä taakse (nähdä menneeseen, siihen miten ja miksi nykytilaan on tultu),*
- . *nähdä ylhäältä (eli nähdä ne kokonaisuudet, joiden puitteissa toimintaa harjoitetaan),*
- . *nähdä alhaalta (eli nähdä ne osat, joista toiminta koostuu ja joiden avulla toimintaa harjoitetaan),*
- . *nähdä sivuille (nähdä mitä muut tekevät),*
- . *nähdä ohi (eli nähdä se, mitä muut eivät näe),*
- . *nähdä jotakin enemmän kuin muut ovat nähneet) sekä*
- . *nähdä läpi (nähdä kaiken edellisen läpi; muodostaa kaikesta edellisestä yhtenäinen ja mielekäs kokonaisuus).*

Hyvällä johtamisella on osoitettu olevan tärkeä merkitys *työyhteisön toimivuudessa* ja *hyvässä työilmapiirissä*. Parempaa johtamistyyliä luonnehtii työntekijöiden tukeminen, mikä liittyy myös tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan (Waris 1999,74). Johtamisen kehittäminen tähtää organisaation *oppimiseen*, sen strategioiden ja päämäärien saavuttamiseen. Johtajien henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtäväalueet edellyttävät *taitavaa ihmisosaamista*. Kysymys on tehtävästä *luotsata, ohjata ja valmentaa ihmisiä tavoitteellisesti* (Mattila 2008, 145-148.) niin, että kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot voidaan saada tuottavaan käyttöön. Ammatillinen työnohjaus (supervision) on ohjaajan ja ohjattavien välisessä *vuorovaikutuksessa* tapahtuva

työhön liittyvien ammatillisten kysymysten käsittelyä. Työnohjauksen lähikäsitteistä *mentorointi* tähtää yksilön työuran pitkäjänteiseen ja laaja-alaiseen kehittämiseen ja siihen yhtenä menetelmänä saattaa sisältyä myös työnohjausta (Ollila & Niskanen 2003, 22-23).

Taulukko 5. Trafilainen asiantuntijuus

Tutkijan laatima kooste: ”Yhteiseen virastoon – työpajat työryhmissä 22.9. – 7.10.2009”.

Yhteenvedo arvo- ja toimintakulttuurintyöskentelystä 12.10.2009.

Johtaminen	Asiantuntijuus	Kehittyminen	Ihmissuhdetaidot
<i>Johto tukee asiantuntijuutta, kykyä keskustella, taitoa kuunnella, ottaa jämäkästi kantaa ja vastuuta sekä kyetä päättää asioista</i>	<i>Ammatillinen osaaminen ja käytännön taidot, selkeät työroolit</i>	<i>Työntekoa tukeva organisaatio, Mahdollisuus kehittää omaa työtään</i>	<i>Osaamisen ja tiedon jakaminen, toinen toisensa tukeminen – ylä- ja alamässä</i>
<i>Kykyä ja taitoa johtaa erilaisia asiantuntijoita, konfliktiherkkyttä ja ongelmien ratkaisutaitoa</i>	<i>Kyvykyys uusiin tehtäviin ja haasteisiin. halu sitoutua ja vastata tekemisistään sekä yksilö- että yhteisötasolla</i>	<i>Osaamisen jakaminen sekä halua ja kykyä oppia muilta, avoin vuorovaikutus</i>	<i>Yhteistyötaidot ja vuorovaikutteisuus, osallistuvassa, vuorovaikutteisessa ja avoimessa ilmapiirissä kukoistaa itseohjautuvuus</i>
<i>Tunnettava henkilöstön kyvyt, osattava hoitaa erilaisuudet ja nousta ikään kuin henkilökemioiden yläpuolelle</i>	<i>Sitoutuminen ja muutoksen hallinta, yhteistyö ja vuorovaikutteinen toiminta on avain edellytys muutoksen hallinnassa</i>	<i>Luottamus ja motivaatio sekä osaamisen hallinta, kasvatetaan sekä yksilönä että yhteisönä muutoksen sisäistämisen onnistumiseksi</i>	<i>Keskustelu- ja kuulemistaidot, opetellaan ymmärtämään erilaisuutta ja erilaisia toimintatapoja, mutta yhteisöllisyyden arvot huomioiden</i>
<i>Vastuunkanto ja luotettavuus, jatkuvan muutospaineen keskellä on kyettävä kehittämään sekä omia että työyhteisön yhteistyötaitoja – porukasta on pidettävä huolta</i>	<i>Vastuunkanto ja luotettavuus. luottamus ansaitaan, se ei ole itsestäänselvyys, avun antaminen ja pyytäminen tulee olla luonnollinen tapa, jolla vahvistetaan moniosaamista ja kehitetään luovaa ilmapiiriä</i>	<i>Ammatillinen koulutus ja mahdollisuus urakehitykseen, pyritään luomaan tehokkaita ja yhteisön toiminnan kannalta tärkeitä suhdeverkkoja, niin talon sisällä kuin ulkoa päin</i>	<i>Palautteen vastaanotto kykyä, kritiikkiä on kyettävä ottamaan vastaan, se merkitsee sitä, että ollaan aktiivisia ja mukana muutoksenkehittämisessä</i>
<i>Muutoksen hallinta, työmotivoinnin lisääminen ja avoimen välittömän ja välittävän työilmapiirin luominen, opittava katsomaan kokonaisuutta</i>	<i>Todellisen vaikuttamisen mahdollisuus, avoin keskusteluilmapiiri, jolloin on mahdollisuus ottaa huomioon kaikkien näkökulmat,</i>	<i>Kyky muutokseen, joka useimmiten merkitsee uusien tehtävien, työmenetelmien tai toimintatapojen opiskelua ja omaksumista</i>	<i>Kyky muutokseen, työyhteisö tarvitsee johtajuutta, vastuut ja pelisäännöt niin selkeiksi, että jokainen tietää oman tehtävänsä ja roolinsa</i>
<i>Tavoitteet ja resurssit oikein mitoitettu, toiminnan jatkuva arviointi sekä selkeät yhteiset pelisäännöt</i>	<i>ja tätä kautta löytää yhteiset hyväksyttävät kriteerit ja ratkaisut kuhunkin tilanteeseen</i>	<i>Kiinnostus ja kommunikointi ylhäältä alas ja alhaalta ylös – tulo- ja menoliikenne</i>	<i>Kyky olla johtaja mutta myös alainen, toinen toisensa kunnioittaminen</i>

2.8.3 Aineettoman pääoman tunteminen

Useissa tutkimuksissa *aineeton pääoma* nähdään uutena kehityssuuntana, jonka vaikutus ulottuu yhteiskunnan eri tasoille (mm. Sydänmaanlakka 2001; 2003; Ruuskanen 2007). Tämä

muutos vaikuttaa organisaatioiden johtamiseen siten, että johtamistyön sisältö, tekemisen tavat sekä kohde muuttuvat, eikä vanhoilla johtamistavoilla enää voida johtaa tuloksellisesti (mm. Määttä & Virtanen 2000; Syväjärvi & Stenvall 2003; Virtanen 2010). Tietoa ja osaamista ei enää yksinomaan nähdä vain hallinnan ja vallan välineenä, vaan pikemminkin organisaation pääomana. Aineettoman pääoman muodostumisessa keskeisessä asemassa on *sosiaalinen pääoma*, jolla tarkoitetaan organisaation sisäisiä sosiaalisia suhteita, johtamisjärjestelmiä ja organisaatiokulttuuria.

Aineettoman pääoman tunteminen sekä sen sisältämien tietojen hyödyntämisen merkitys muutostilanteessa korostuu ja näkyy johtamisen kokonaishallinnassa (Mensonen 2012, 13). Suunnitellut strategiat ja operatiivinen toiminta on saatava kohtaamaan toisensa. Aineettomasta pääomasta muodostuu kokonaisuus, joka on enemmän kuin sen osasten yhteenlaskettu summa. Tieteellisessä keskustelussa aineeton pääomaa ja perinteisiä taloudellisia seikkoja painottavan johtamisen välillä on havaittu olevan dynaamisen suhteen (ks. esim. Salojärvi 2005; Lönnqvist 2004; Bourdieu & Ramstad 2008).

Asiantuntijaorganisaation johtaminen on tunnetusti vaikeaa, ja sen lisäksi organisaatiot kantavat mukanaan lukuisia sen toimintaan ja johtamiseen vaikuttavia historiallisia ja kulttuurisia jäänteitä, joiden muuttaminen saattaa olla vaivalloista ja aikaa vievää (Tukia & Kivinen & Taskinen 2007). Tärkeimmiksi alueiksi johtamistyön ja työnohjauksen välisessä suhteessa (Ollila & Niskanen, 2003) näkevät *osaamisen, selviämisen, vallan ja toiminnan* osa-alueet. *Selviäminen* lienee merkityksellisin ja haasteellisin niin johtamiselle kuin henkilöstölle organisaation muutosprosessivaiheessa. Merkitykset rakentuvat konteksteissa ja vuorovaikutustilanteissa, Aaltosen ja Kovalaisen (2001) mukaan yksilöiden ollessa vuorovaikutuksessa *he tulkitsevat, neuvottelevat, hyväksyvät ja hylkäävät jatkuvasti merkityksiä tai muuttavat reflektoinnin suuntaa*. Asiantuntijatyössä niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen perustuu yleensä yhdessä tekemiseen. Lähtökohtana on, että oikeasti opetellaan työssä. *Hiljaisen tiedon siirron edellytys on aito halu*, joka merkitsee myös sitä, että kokenut uskaltaa kertoa myös virheistään ja siitä mitä siitä on seurannut sekä sen miten siitä on selvitty. Tällöin oppimiseen sisältyy vanhemman kokemuksellisuus, kun taas nuorempi oppimassa oleva voi tuoda esille uutta osaamistaan esimerkiksi tietotekniikasta. Näin asiantuntijuus ja osaaminen jalostuu uudelle osaamisen tasolle, jolla on suuri merkitys esimerkiksi muutostilanteissa. Kuitenkin muutostilanne on sellainen, jossa työelämän epävarmuus on läsnä ja voi vaikuttaa siihen, miten työkaverit antavat toisilleen apua. Jos työkaverit koetaan uhkaksi, osaamista ei haluta jakaa. Tällaisessa tilanteessa oikeaan osuva

johtaminen on erityisasemassa. Onnistuneen johtamisen merkitys korostuu muutoksen rakentamisessa ja eteenpäin viemisessä, jossa keskeistä on monen suuntainen avoin vuoropuhelun kenttä.

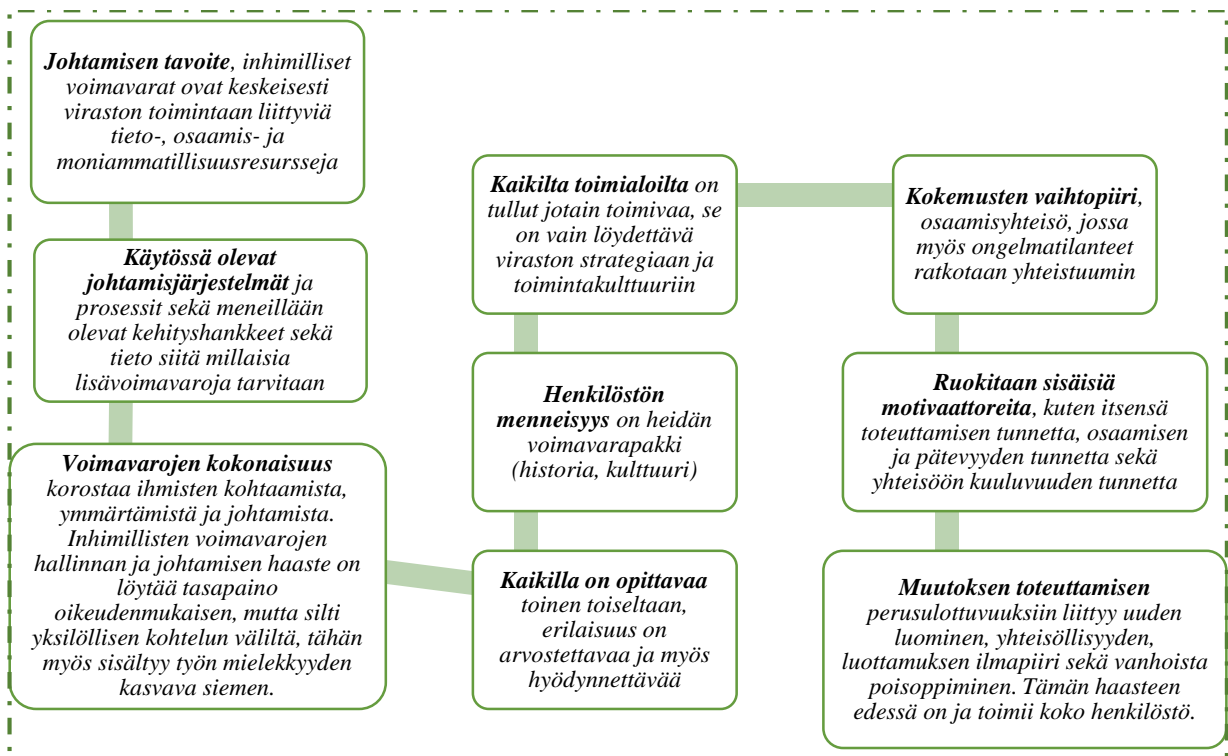
Asiantuntijuus on johtamisen osa-alue ja johtajan ammatilliseen kasvuun vaikuttava työnohjaus on asiantuntijuuden ylläpitoa ja vahvistamista (Ollila & Niskanen 2003). *Asiantuntijuudella* voidaan tarkoittaa professionaalisuutta, joka perustuu tieteelliseen ja ammatilliseen tietoon, sekä tietylle alalle tyypillisiin tiedonmuodostuksen käytänteisiin. Asiantuntijuuden käsitettä ja oppimista on tutkittu laajasti esimerkiksi työelämän muutosten, koulutuksen ja työssä oppimisen kautta (ks. Eteläpelto & Tynjälä 2005). Virastouudistuksen muutostilanteessa kaiken kiireenkin keskellä olisi ollut hyödyllistä pysähtyä ja miettiä, mikä on se keskeisin osaamisen alue, johon pitää panostaa. Mistä on hyvä lähteä liikkeelle esimerkiksi, että panostetaan yhdessä tekemisen tapoihin, eri virastoista tulleita käytäntöjä jalostetaan siten, että niitä voidaan hyödyntää uuden viraston käyttöön. Yhdessä tekemisessä ikään kuin kylkiäisenä ilman suurempia ponnistuksia myös hiljainen tieto siirtyy luontevasti toiselta toiselle ja näin viraston tietotaito, osaamispääoma vain jalostuu. Kaiken edellytyksenä kuitenkin on *yhteiseen tavoitteeseen pyrkivä hyvän johtamisen ja alaisuuden ulottuvuus*.

Nuutinen ym. (2014) ovat tutkineet kunnissa toteutettua organisaatiomuutosta ja heidän tutkimustulosten mukaan muutoksen sujuvuutta hankaloittaa muutosjohtajuus, joka näyttäytyy perinteisten, rationaalisten päätöksenteko-oppien korostumisena, jossa yksilö jää marginaaliseen asemaan. Nuutisen ym. (2014, 432) tutkimuksessa korostetaan, että osallistumismahdollisuudet ovat useimmille työntekijöille rajalliset, ja omista peloista ja kokemuksista keskustelu omaa lähityöyhteisöä lukuun ottamatta on vähäistä. Tästä syystä työntekijöiden omat tavoitteet ja muutospelot voivat saada ylivaltaa ja olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Nuutisen ym. (2014) tutkimusnäkemysten mukaan tavoitteet ja muutosviestinnän epäselvyys ovat haittajännitteitä kunta-organisaation muutosprosessissa (ks. myös Nyholmin (2008). Julkisella sektorilla muutosjohtamisen haasteet kilpistyvät siihen, että henkilöstön muutosvalmiuden luomiseen ja avoimeen tiedottamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota (Juppo 2005). Nämä kaikki em. muutosjohtajuuden haasteet voivat vaikeuttaa osaltaan luottamuksen rakentumista työntekijöiden ja esimiesten välillä (Stenvall & Virtanen 2007).

Trafi - virastosateenvarjon suojaan on asettunut erilaista osaamista, erilaista osaamistarvetta sekä myös erilaisia toimintaan vaikuttavia resursseja. Muutoksen lähtötilanteessa haasteena on ollut, mutta myös *peruspilarina* muun muassa: *virastojen arvot*,

strategiat ja tehtävät. Johtamisen ja organisoinnin haasteena on ollut, miten nämä *voimavarat* valjastetaan koko Trafi-viraston hyödyksi. Mitkä ovat ne *johtamisen keinot*, joiden ansiosta saadaan koko henkilöstölle kristallinkirkkaana todennettua, että muutos on uuden mahdollisuus ja että onnistumisen edellytyksenä on *yhteinen tahtotila*.

Kuvio 10 Aineettomien menestystekijöiden johtamistavan valintaan vaikuttavat tekijät
Tutkijan laatima kuvio mukailtu: Kujansivu (2007) sekä Valmentava esimiestyö ja asiantuntijoiden johtaminen, Trafi 2012.(Kanerva & Kuuluvainen & Vepsäläinen).



Tiihosta (2000) mukaillen menestystekijäkatteoria voidaan ala jaotella seuraavasti:

- *tulevaisuuteen katsominen*
- *menneisyyden ymmärtäminen*
- *kokonaisuuden hahmottaminen*
- *oman toiminnan asemoiminen kokonaisuuden osaksi*
- *toimintaympäristön hahmottaminen*
- *menneisyyden hahmottaminen tulevaisuuden kuvaan ja*
- *toteutusedellytysten luominen omalle toiminnalle*
- *johdon tehtävänä on luoda toimintaedellytykset koko viraston toiminnalle.*

2.8.4 Henkilöstövoimavarat peruspilareina muutoksessa

Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen ajatus on, että organisaatio voi menestyä vain osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla, jolloin siitä muodostuu organisaation tärkein voimavara (Hietamäki 2013, 19). Lisäksi Hietamäki väitöskirjatutkimuksessaan nostaa esille *kokemusta omaavien ja nuorempien kollegoiden yhteistyön*. Edellä sanotun peruspilareina voidaan pitää muun muassa, että työyhteisössä huolehditaan hyvästä työskentely ilmapiiristä, pidetään kiinni kannustavasta kulttuurista ja tasapuolisesta sekä oikeudenmukaisesta kohtelusta. Osaaminen, arvot ja arvostus on itsestään selvyys kaikilla toiminnan tasoilla. Tällainen toiminta kasvattaa mielekästä työilmapiiriä ja henkilöstö kokee, että työllä on tarkoitus, mutta myös tulevaisuus. Hietamäki (2013, 36-37) korostaa työsitoutumisen (work commitment) ja organisaatiositoutumisen (organizational commitment) tärkeyttä. Yleisellä tasolla sitoutuminen usein nähdään yksilön asennoitumisena, suhtautumistapana tai kiinnittymisenä johonkin asiaan myös muutoksessa edellä sanotut ilmiöt ovat läsnä. Johtajan tehtävänä on rohkaista ihmisiä tutkimaan ennustamatonta tulevaisuutta ja mahdollistaa erilaisia vuorovaikutteisia olosuhteita (Juppo ym. 2015, 29). Erityisesti muutoksessa ihmiset tarvitsevat johtajuutta, uudistumista ja uudenlaista ajattelumallia. Harmaala (2010) tutkiessaan työilmapiiriä määrittelee kolme keskeistä tekijää: *organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön vuorovaikutuksen* muodostamaksi kokonaisuudeksi, jolla kaikella on keskeinen osuutensa ihmisten kokemaan henkiseen työhyvinvointiin. Hyvä ihmisten johtaminen taas tuo työyhteisöön hyvän työilmapiirin ja henkistä terveyttä edistävät toimintatavat (Juuti & Vuorela 2002, 18).

Johtaminen ja työyhteisötaitojen kehittäminen on yhteinen jatkuva prosessi. Uotilan (2010, 79 - 80) mukaan johdon tehtäviin kuuluva organisaatiossa omaksuttujen osaamisten yhdistely ja muotoilu yhdistelmäksi *organisatorisiksi osaamisiksi* on vaativa ja luova prosessi. Se määrää, kuinka organisaatio oppii ja kuinka se erottaa omaan maailmankuvaansa kuuluvat tärkeät asiat ulkopuolelta tulevasta tiedosta. Johdon täytyy löytää tapa, jolla se voi säilyttää olemassa olevat taidot organisaatiossa ja estää niiden vuotaminen (Kalliomaa 2009). Vuotaminen tapahtuu ennen kaikkea taitojen unohtamisen mutta myös henkilökunnan vaihtumisena ja työryhmien hajoamisena. Ollila ja Niskanen (2003) pohtivat yhteistyön kehittämistä yksilö- ja ryhmätyöohjauksen näkökulmasta. Tutkijat korostavat, että johtaminen on myös asioihin tarttumista ja niiden hoitamista. Esimiestyö edellyttää rohkeutta tarttua ongelmatilanteisiin, kuten myös ristiriitatilanteissa tilanteen haltuunottoa. Vakkala ja Syväjärvi (2012) korostavat vuorovaikutteista johtamistapaa kuntaorganisaatioiden muutostilanteissa.

Muutokset haastavat työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen, joka tarkoittaa työntekijältä odotettua sitoutumista ja motivaatiota, jonka vastikkeeksi hän on saanut työpaikkansa kautta arvostusta (Keskinen 2005).

Onnistuneen ihmiskeskeisen muutoksen keskeiset tekijät ovat muutosdynamiikan ymmärtäminen, avoin kommunikaatio ja luottamus, jotka mahdollistavat refleктоivan, motivoivan ja yhdessä oppimista tukevan vuorovaikutuksen, jossa keskeisenä tavoitteena on muun muassa asiantuntijuuden kehittäminen (mm. Laitinen & Stenvall 2012). Osaamisen ja asiantuntijuuden johtaminen käsitteenä on monitahoinen ja kiistaton (Huotari 2009, 38). Viitalan (2005b, 32) mukaan osaamisen johtamisen käsitteistö on tullut sitä sekavammaksi mitä pidemmälle osaamisen johtamisessa on eri asioita eritelty. Pajula (2013, 4) tutkimuksessaan toteaa, että samoja asioita on nimetty eri teksteissä eri käsitteillä ja samalla käsitteellä on saatettu tarkoittaa eri asioita: esimerkiksi ”knowledge management” on käännetty osaamisen, tietämyksen ja tiedon johtamiseksi. Pajulan (2013) mukaan ”management” viittaa organisaatioon, organisaation toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon eli asiajohtamiseen. Ihmisten johtaminen, ”leadership” yleensä käsitetään johtajan ja työntekijän välisiin vuorovaikutuksiin liittyvänä toimintana. Pajula (2013) tutkimuksessaan julkilausuu, että usein management – johtamiseen kuitenkin liitetään ihmisten johtamisen funktioita. *Asioiden johtamisen* arvioidaan riittävän silloin, kun korostetaan pysyvyyttä ja toimintaympäristö on vakaa. *Ihmisten johtamista* edellytetään silloin, kun halutaan saada ihmisten kyvyt paremmin käyttöön ja *eritoten kyvykkyyden tarve korostuu muutoksessa*. Osaamisen johtamisessa tulee huomioida sekä ihmiseen ja *työhön liittyvä kompetenssi* sekä toisaalta organisaatioon liittyvä *ydinosaaminen ja kyvykkyys*. Osaamisen johtamisessa tulee huomioida kumpikin puoli. Osaaminen organisaation menestystekijänä edellyttää yhteisöllistä otetta. Organisaation pitäisi pystyä hallitsemaan myös *hiljaista tietoa*, koska se on menestymisen kannalta usein merkityksellisintä (Ojala 2008, 274-275.) Organisaatioiden menestymisen salaisuus on juuri siinä, miten ne osaavat *hyödyntää tietoa ja luoda uutta tietoa*. Toiminnallisen tiedon siirtäminen organisaatiosta toiseen ei ole niin yksinkertaista kuin eksplisiittisen tiedon siirtäminen (Hyrkäs, 2009). Tässä on ollut haastetta myös liikennehallinnon virastouudistuksen muutospoluilla.

Kun suuri muutos on ohi, Arikoski ja Sallinen (2007, 42-43) tutkimuksessaan toteavat, että täytyy muistaa antaa organisaation toipua hetki. Liikennehallinnon virastouudistusmuutos on ollut niin suuri ja moniin asioihin vaikuttava ja näin ollen on myös verottanut henkilöstön voimia. Tunteiden työstämiselle ei ole jäänyt tarpeeksi aikaa ja tämä pahimmassa tapauksessa

on voinut johtaa sairastumiseen. Vanhasta luopuminen vaatii tilaa ja aikaa. Toisaalta onko tarvetta karistaa kaikki vanha pois? Ei ole, sillä jokainen uuteen tulija tuo mukanaan arvokasta osaamispääomaa niin julkilausuttua kuin hiljaistakin tietoa. Näissä molemmissa voimavaroissa piilee vahva perusta uuden virastonluonnille. Uuden onnistumiselle tarvitaan avointa luottamuksellista keskustelua johtoportaan kaikkien tasojen ja henkilöstön välillä. Keskustelun on oltava avointa ja luottamuksellista jo sen vuoksi, että saadaan esille ja tietoon epäselvyyttä ja epäluuloja aiheuttavat ilmiöt. Tätä kautta raikastuu myös rajapintojen jännitteet ja vastavirtaukset laimenevat myötätuuliksi. Täytyy vain olla rohkea ja karistaa matkasta pois, vanhentunut ja epäkurantti ominaisuus. Ylikosken ja Ylikosken (2009) mukaan irrottautuminen itselle tärkeistä asioista kestää ainakin puolivuotta. Sopeutuvan ja hiljaisen hyväksynnän kautta organisaatio alkaa katsoa iloisin mielin tulevaisuuteen jälleen kerran yhden kokemuksen rikkaampana.

Saari (2001) tutkimuksessaan toteaa, että ihminen on ”seppäihminen”, joka takoo uusia teoksia tarpeeseensa. Tämä on erittäin tärkeä havainto, koska muutoksen kasvun ja menestyksen edellytykset ovat olemassa niin kauan kuin ihminen säilyttää tämän lajiominaisen piirteensä. Lajiominaisuuden alakäsitteiksi voidaan mainita; tehokkuus ja kyvykkyys, jotka ovat erittäin tarpeellisia muutoksen hallinnassa, sillä virastouudistuksesta vastuussa olevat vastaavat myös menestystekijöiden hyvydestä muutoksessa.

*Taulukko 6. Henkilöstövoimavarojen arvo muutoksessa
Tutkijan laatima kuvio pohjautuen: Kupias ym. (2014, 48-49); VM:n julkaisuja 2008,
Henkilöstökyselyt 2008 – 2009.*

<i>1) Henkilöstövoimavarat</i> <ul style="list-style-type: none"><i>Henkilöstötarve, henkilöstön kysyntä ja tarjonta</i><i>Nykyiset henkilöstöresurssit: määrä ja rakenne sekä työvoimakustannukset</i><i>Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkunto: työtyytyväisyys, kehittymismyönteisyys</i><i>Työtyytyväisyys, yhteistyökykyisyys</i><i>Työkunto, muutos- ja kehittymismyönteisyys, asiantuntijuus ja ammatillisuus</i>
<i>2) Henkilöstöinvestoinnit</i> <ul style="list-style-type: none"><i>Kannustava palkinta: tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa (Oikeudenmukainen palkkaus)</i><i>Henkilöstölle tarvittavat työkalut ja riittävästi aikaa uusien toimintatapojen soveltamiseen</i><i>Työkunto, Terveystenhuolto</i><i>Henkilöstön korvaamiskustannukset</i><i>Koulutus ja muun osaamisen kehittäminen</i><i>Asiakastytytyväisyys</i>
<i>3) Mikä johtamisessa on vaikeaa?</i> <ul style="list-style-type: none"><i>Tavoitteiden asettaminen ymmärrettävään muotoon (visio, strategia)</i><i>Rohkeutta muutosten suorittamiseen, yhteiset linjaukset ja toimintatavat kaikille</i><i>Oppia tuntemaan ihmiset ja saada heidät sitoutumaan tavoitteiden saavuttamiseksi</i><i>Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisvaje – asiantuntijat eivät aina ole tottuneet johtamiseen alaisina tai esimiehinä</i><i>Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden luominen</i><i>Luottamuksen ja yhtenäisen toimintakulttuurin rakentaminen</i><i>Kääntää muutosvastaisuus ja saada henkilöstön osaamisvahvuudet muutoksen perusrakenteiksi</i><i>Selkeät strategiset linjaukset ja johtamisjärjestelmät</i>

2.8.5 Henkilöstövoimavarat ja esimiestoiminnan kompetenssit – yhteenvedoa

Henkilöstövoimavarat ja esimiestoiminnan kompetenssit ovat Stenvallin ym. (2008) mukaan yleisjohtajuutta, läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, kyky itsensä likoon laittamiseen, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. Erityisen keskeistä on johtajuuden ja esimiestoiminnan ottaminen muutostilanteessa ja sen eteenpäin viemisessä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Turpeisen (2011), Kumpulainen (2013) mukaan *muutostilanteessa johtaja on muutoksen mahdollistaja, rauhan ylläpitäjä, resurssien jakaja ja neuvottelija*. Johtajan tulee luoda *puitteet sitoutumiselle* ja uuteen organisaatioon identifioimiselle. Huonosti johdettu muutosprosessi voi aiheuttaa työntekijöissä turhautumista ja jännitteitä identifikaation ja lojaliteetin suhteen uuden ja vanhan organisaation välillä. Johtotehtävissä olevien näkemysten takana täytyy olla viraston kokonaisuutta koskeva laajempi näkemys.

"Tarvitaan yhteishenkeä ja valmiutta tarvittaessa tinkiä oman porukan näkökannoista ja tavoitteista Trafín yhteisten tavoitteiden niin vaatiessa"

"Vastuunjaon selkeyttämiseen tarvitaan keskijohdon aktiivista tukea."

"Eri toimialoilla olevia työn tekemisen prosesseja tulee laatia ja kehittää".

"Enemmän osastojen ja yksiköiden välistä yhteistyötä, ei vain "piilotella" omassa nurkassa."(Henkilöstön viestejä keskijohdolle).

Tärkeä käsite, jolla voidaan kuvata työntekijän kykyä vastata työelämän haasteisiin ja suoriutua tehtävistään niin vakaan työtilanteen kuin muutoksen moninaisuuden hallinnassa, on *kompetenssi*. Kompetenssiin olennaisena osana liittyy *motivaatio*, sillä motivaatiota tarvitaan kompetenssin saavuttamiseksi (Jaari 2004; White, 1959, 297, 318). Henkilöstövoimavarat voidaan nähdä muun muassa: rituaalisena ilmiönä, jolla on *pitkät ja vankat traditiot* eri muodoissaan, arvoina, jolloin perustavaa laatua olevat erot näkyvät viraston *toimintakulttuurissa*, *kollektivismi* taas muodostaa eri toimialojen kulttuureista erilaisia ryhmiä ja yhteenliittymiä. Toisaalta henkilöstövoimavarat voidaan myös luokitella *tiedontuottamisilmiönä*, jolloin tarkastelukulmana on pragmaattinen, käytännönläheinen ja virastojohdon merkitystä korostavana sekä *sosiaalisena ilmiönä*, jolloin henkilöstövoimavaroja sekä muutosta tarkastellaan instituutiona, johon viraston rakenne ja sitä ympäröivät arvot ja normit vaikuttavat merkittävästi. Johtamisen haasteena on löytää eri toimijoiden välillä vallitsevat jännitteet, vastavirtaukset sekä rajapinnat ja tästä johtaa kuin myös luotsata henkilöstövoimavarat tavoitteiden mukaiseen käyttöön ja yhteistyöilmapiiriin (Valtee 2002; Haveri & Majoinen 2000; Ponteva 2010; Stenvall & Virtanen 2007).

Taulukko 7. Kompetenssin kahdeksan askellusta
Tutkijan laatima kuvio pohjautuen Vataja 2012; Ruohotie & Honka (2003); Uusiautti (2008)
tutkimuksiin.

<i>Motivaatio</i> , sisäinen tarve tulla toimeen tietyssä ympäristössä
<i>Identiteettikäsitys</i> , joka pitää sisällään omien hyvien ja huonojen puolien tunnistamisen sekä optimistisen käsityksen suhteessa muuhun maailmaan
<i>Vuorovaikutuskyyvyt</i> , johon sisältyy kommunikaatio, vaikuttavuus ja uskottavuus, herkkyys ja empatia sekä neuvottelutaidot
<i>Kyky hallita tunteita</i> , erityisesti negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, turhautumista, vihaa ja syyllisyyttä sekä oppia tunnistamaan ja kontrolloimaan sopimattomia reaktioita näihin tunteisiin
<i>Kyky siirtyä kehitysvaiheesta toiseen</i> , jota voidaan kuvata siirtymävaiheeksi elämäncyklin askelmalta toiselle
<i>Kykyä selviytyä stressaavista tai muuten haastavista kokemuksista eli asioista</i> , joiden tapahtumiin ei voida itse vaikuttaa
<i>Kykyä hankkia sellaisia resursseja</i> , joita voi tarvita jossain elämän vaiheessa – metakompetenssia, jolla kuvataan työntekijän kykyä arvioida henkilökohtaisten kompetenssien soveltuvuutta, käyttöä ja opittavuutta
<i>Kognitiiviset kyvyt</i> , taitoa pelata esim. sanojen, käsitteiden, symbolien kanssa sekä <i>kausaalinen kyky</i> suunnitella toimintansa sekä riittävä ymmärrys sosiaalisesta todellisuudesta ja sosiaaliset ongelmanratkaisutaidot, ovat kompetenssin olennaisia osa-alueita

2.9 Luottamus hyvän johtajuuden hedelmä muutoksessa

2.9.1 Avain uuden synnylle

Luottamus on pääomien pääoma. Se on ensimmäinen sääntö ja siitä lähdetään johtamaan muita neljää pääomaa, jotka ovat *tulkinnallinen pääoma*, *tiedollinen pääoma*, *sosiaalinen pääoma* sekä *taloudellinen pääoma*, näin vahvasti kuvasivat Harisalo ja Miettinen (2010, 18) tutkimuksessaan luottamuksen viitekehystä. Edellä sanottujen tutkijoiden mukaan nämä neljä pääomaa muodostavat perustan, joilla voidaan kehittää organisaatiota, johtamista sekä vuorovaikutusta toisten ihmisten kesken. *Luottamuspääoman* voima lähtee liikkeelle tulkinnallisesta pääomasta. Se saa ihmisen mielen lukot avautumaan, laajentaa ajattelutapaa ja auttaa löytämään asioista uusia näkökulmia. Tulkinnallista pääomaa tarvitaan aktivoimaan ajattelua ja niitä voimia, joita tarvitaan, jotta asioita voidaan alkaa kehittämään. *Tulkinnallisen pääoman* ansiosta saadaan liikkeelle tiedollisen pääoman syvimmat olemukset, kuten uuden

tiedon hankkiminen ja uuden synnyttäminen. Edellytyksenä tässä on, että jostakin jo olemassa olevasta pitää pystyä luopumaan ja näin antaa tilaa uuden kasvulle. *Tiedollisen pääoman* tehtävänä on käynnistää sosiaalinen pääoma, jonka perustehtävänä on ylläpitää ja vahvistaa yhteistyössä sovittuja pelisääntöjä, arvoja, moraalia ja tavoitteita. Mikäli sosiaalista pääomaa ei ole, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on ongelmallista (Harisalo & Miettinen 2010; ks. myös Mattila 2011; Pentikäinen 2014.)

Kun organisaatiossa on hyvä luottamus ja ilmapiiri, se heijastuu myös ihmisten käyttäytymiseen vapauttavasti ja energisoivasti. Kaikkien osapuolien *sitoutuminen* (Kalliomaa 2009) on oltava aitoa, jotta toiminta käytännössä olisi johdonmukaista ja ylläpitävää sovittujen asioiden kanssa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33). Pentikäisen (2014, 19-21) mukaan *luottamus* on hyvän johtajuuden hedelmä. Luottamuksen keskeisimpiä tavoitteita ja ominaisuuksia johtamistyössä sekä auktoriteettisuhteessa on luoda yhteyttä ja kasvattaa samaan laumaan kuuluvuuden tunnetta. Luottamus tuo lähelle ja sitoo yhteen. *Luottamuksen väkevämpiä ja arvokkaimpia piirteitä on vastavuoroisuus*, joka kuuluu kaikkiin kulttuureihin. Se vaatii ryhmän valtuutuksen, joka ilmenee hyväksymisenä, luottamuksena, vakuuttumisena, ymmärtämisenä ja myötätuntona johtajaa kohtaan. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 26) mukaan luottamus perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että organisaation jäsenillä on yhteinen intressi. Mäkipeska ja Niemelä (2005) jakavat *luottamuksen osatekijät vastavuoroisuuteen, molemminpuoliseen hyötyyn, rehellisyyteen, avoimuuteen, sitoutumiseen, kunnioitukseen, ennustettavuuteen, turvallisuuteen ja johdonmukaisuuteen*. Luottamuksen ylläpitämiseen vaikuttaa yhteisten tekijöiden lisäksi aktiivisuus, säännölliset tapaamiset, huolehtiminen, yhteiset haasteet ja tavoitteet.

Näin ollen luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen yhteisiä tekijöitä ovat muun muassa; *alkuvaiheessa luottamuksen rakentaminen*. Tällöin rakentamisvälineitä ovat: aikatekijä, vuorovaikutus ja ymmärrys. Luottamusta voidaan kuvailla prosessiksi, jossa kaikki toimijat ovat mukana yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Luottamuksen rakentaminen perustuu vahvasti yhteistyölle ja vuorovaikutteisuukselle. Luottamuksen ja vuorovaikutteisyyden kenttä on laaja, sillä ihmiset ymmärtävät ja arvottavat asioita eri tavalla. Tällainen voi aiheuttaa kuohuntaa ja rajapintakeskusteluja, mutta tästä vastavirtakeskustelusta hyvin usein saattaa olla myös se mitalin toinen puoli, jolloin on syytä pysähtyä ja tarkastella asioita uudella tavalla. Raja-aitojen ylläpidosta siirrytään dialogisuuteen. Arjen työ toteutetaan tarkoituksenmukaisella yhteistyöllä. Luottamus työyhteisössä perustuu uskomukseen, että kaikki toimivat yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatiossa toteutuvat arvot tukevat tavoitteiden

toteuttamista (Heckscher 2007, Engeström 2004 ja 2007). Mattilan (2008, 15) mukaan *luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa*. Se on keskeinen tekijä sekä yksilöiden että työyhteisön kyvyille kohdata muutos.

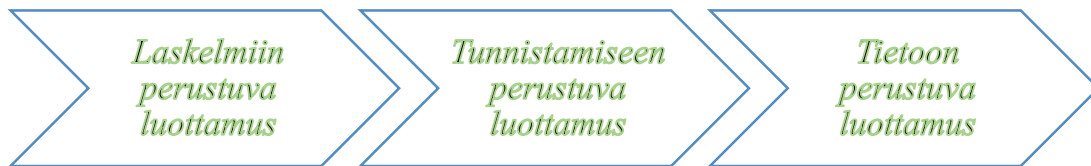
Johtajuudessa luottamus nähdään hyvän työilmapiirin ja toimivan yhteistyösuhteiden perustana. Ne puolestaan vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Luottamusjohtajuus usein määritellä vuorovaikutteiseksi toiminnaksi, jossa yhteisen tekemisen ja tuloksellisuuden mahdollistavat voimavarat ovat läsnä (Mäkipeska & Niemelä 2002.) Luottamusjohtajuudella pyritään organisaatioiden toimivuuden, yhteistyön ja tuloksellisuuden aikaansaamiseen, esimerkiksi virastouudistuskonseptissa luottamus kokonaisuudessaan merkitsee matalia virasto-organisaation raja-aitoja. Luottamus muodostuu vuorovaikutuksen ja avoimuuden kasvualustasta, josta voi syntyä toimivia henkilöstö-, ryhmä- ja verkostosuhteita (Savolainen 2011, 123-124).

Luottamus aina pohjautuu rehellisyyteen ja avoimuuteen. Luottamukselle on ominaista, että se syntyy hitaasti, mutta voi purkautua nopeasti. Epäluottamus muodostaa yhtenäisen ja itseään vahvistavan prosessin. Luottamuksen menetyksiä voi työyhteisöissä tulla niin esimies-alastasolla, työntekijöiden välillä kuin työntekijöiden ja johdon tai johtoryhmän välillä. Luottamusta vahvistavia tekijöitä on muun muassa johdonmukaiset ja hyvin perustellut linjaukset, pitkäjänteiset ja hyvin suunnitellut toimenpideohjelmat sekä sinnikäs viestintä ja asennemuokkaus (Kalliomaa 2009; Yukl 2002). Joskus luottamus koko organisaatioon voi romahtaa. Mäkipeska ja Niemelän (2005, 47-48) mukaan luottamusta joko on tai ei ole. Välivaiheita ei juuri ole tai ainakin niitä on erittäin vaikea määritellä ja erottaa. Jos työyhteisössä ei ole havaittavissa yhteistä hyötyä, alkaa oman edun tavoittelu ja reviirien puolustelu. Edellä sanottu työpaikoilla johtaa henkilöiden välisiin ristiriitoihin ja tiedon panttaukseen. Tehtäviin sitoutuminen heikkenee ja vastuuta paetaan. Tästä voi olla seurauksena, että alkaa keskinäinen kilpailu, koetaan turvattomuutta, pettymyksiä ja pahoinvointia. Kun työyhteisössä vallitsee epäluottamus, se heijastuu kaikkeen toimintaan; työilmapiiri huononee, yhteistyö ei toimi, johto saa kritiikkiä, ja työntekijät uupuvat.

Luottamus on tärkeä tekijä kaikissa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta erityisesti se korostuu muutosprosessien aikana, ellei ole luottamusta tällöin paljon helpommin voi syntyä esimerkiksi muutosvastarintaa. Luottamuksella ja vuorovaikutteisella toiminnalla sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti on erittäin suuri merkitys itse muutosprosessissa kuin myös muutoksen haltuunottovaiheessa. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen tärkeimpiä peruspilareita on ymmärrys eli työyhteisössä olevien toimijoiden pitää ymmärtää toinen

toisensa, kuten myös itsensä toimintaa, jotta yhteistyö sujuu ja aikaan saannokset onnistuvat oikein ja ajallaan. Yhteistyössä toimijat ovat usein riippuvaisia toisistaan ja siksi luottamus toimijoiden kesken on avainasemassa (Mäkipeska & Niemelä 2002, 57). Pentikäisen (2014, 43) mukaan, jos luottamus on vahvaa, kertyy luottamuspääomaa, luottamusosinkoa, joka nopeuttaa strategian toimeenpanoa. Vahva luottamus lisää tuloksia ja näin ollen johtaminen saa uuden näkökulman, josta seuraa se, että yhdessä tekemisen ja yhdessä päättämisen merkitys vahvistuu. Yhteistyöllä saavutetaan etua, jota yksin toimimalla ei välttämättä saavutettaisi.

Johtajien haasteellisena tehtävänä on rakentaa luottamuksellista ja arvostavaa ilmapiiriä muutosprosessissa. Laineen (2009) mukaan henkilöllä, johon luotetaan, tulee olla hyvät aikeet. Tämä tarkoittaa sitä, että luottamus on avainasemassa myös muutosprosessin kulussa. Luottamus sisältää myös sen, että johtoasemassa olevalla henkilöllä on kompetenssia hoitaa tehtäväänsä luottamuksellisesti ja osaavasti. Johtajan roolin monimuotoisuus sisältää myös ulottuvuuden olla keskustelukulttuurin ohjaaja ja osallistavan toimintakulttuurin mahdollistaja (Janhunen 2013, 37-38).



Kuvio 11. Luottamuksen kolme tyyppiä
Mukailtu: Lewicki ja Bunker (2000) tutkimuksiin pohjautuen.

Kevätsalon (2002) mukaan luottamus tuottaa ennustettavuutta sosiaaliseen ja taloudelliseen elämään. Luottamussuhteen luominen ja ylläpitäminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Kun lähtökohdaksi otetaan yksilöiden väliset suhteet, luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan *avointa kommunikaatiota ja suhteen osapuolten vastavuoroista hyvántahtoisuutta*. Lewicki ja Bunker (2000) huomauttavat, että luottamus ja epäluottamus ovat kaksi eri asiaa, mutta kuitenkin läheisriippuvaisia toisistaan. Ensimmäisen ulottuvuuksiin sisältyy luottavainen odotus ja usko toiseen. Epäluottamukseenkin sisältyy luottavainen odotus, mutta negatiivisella latauksella. Lewickin ja Bunker (2000) näkemyksen mukaan luottamuksen rakentamisessa on kolme tärkeää ulottuvuutta:

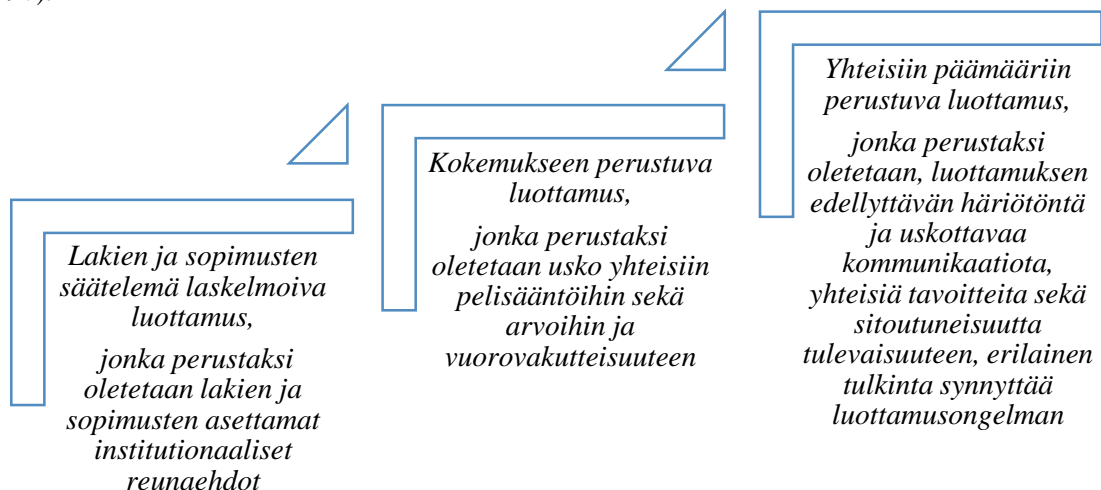
- *osapuolien tulee käyttäytyä johdonmukaisesti ajan tilanteiden suhteen*
- *työskennellä asetettujen määräaikojen puitteissa*
- *noudattaa lupauksia.*

Kevätsalon (2002) mukaan luottamuksen vakautta vahvistaa *tuttuus*. Se ilmenee kulttuurisena ja sosiaalisena *samankaltaisuutena*. Ajatus suunnilleen on se, että erityisesti sellaiset ihmiset luottavat toisiinsa, jotka ovat jossakin suhteessa keskenään tuttuja (esim. akelaiset, ilmailunväki, merenkulkijat ja rautatieläiset). Kun he lisäksi jakavat mielellään samanlaiset moraaliset lähtökohdat, näin ollen tuttujen sanaan on helpompi luottaa. On siis oletettavaa, että muutosvaiheessa lähellä toisiaan olevat ja joilla on yhteistä tuttuutta ovat taipuvaisia luottamaan toisiinsa enemmän kuin vieraampana kokemiinsa ihmisiin. Tuttuuden kautta lähestytään luotettavuudeksi kutsuttua ilmiötä.

Kotterin (1996) mukaan luottamuksen ohella organisaatio- yksikkötyöskentelyssä tarvitaan välttämättä myös yhteinen päämäärä. Todellista ryhmätyöskentelyä ja luottamusta sekä sitoutumista tapahtuu vasta sitten, kun kaikki ryhmän jäsenet haluavat todella saavuttaa saman tavoitteen. Luottamus auttaa suunnattomasti yhteisen päämäärän löytämisessä.

Kuvio 12. Luottamuksen kehityksen tasot

Tutkijan laatima kuvio perustuen tutkimuksiin: Huusko (2003), Kevätsalo (1997), Lewicki & Bunker (1996).



2.10 Kulttuuri monen sisältöisenä ilmiönä muutoksessa

2.10.1 Kulttuurin ulottuvuuksia ja tasoja

Organisaatiokulttuuri sisältää tietyt rakenteet ja toimintatavat sekä toisaalta erinäiset ongelmat ihmissuhteissa, rutiinit ja yleisen ilmapiirin (Juuti & Virtanen 2009, 56). Kulttuurille on vaikea löytää yhtä ainutta osuvaa määritelmää, varsinkaan sellaista, joka voitaisiin tiivistää yhteen lauseeseen, koska kulttuuri läpäisee koko yhteiskunnallisen kontekstin. Esimerkiksi antropologeille kulttuuri on erottamaton osa ihmisenä olemista, sosiologit ovat puolestaan kiinnostuneita siitä, mitkä yhteiskunnalliset rakenteet ovat kulttuurin elementtejä. Laajimmassa

merkityksessä kulttuuri on kaikkea sitä, mitä ihminen tekee ihmisenä sisältäen kielen, mielikuvat, instituutiot, työvälineet, tekniikat, rituaalit ja niihin rinnastettavat osat. Voidaan sanoa, että kulttuuri edustaa kaikenlaisen henkisen, älyllisen toiminnan viljelyä, joka on siirrettävissä ja opetettavissa seuraaville sukupolville (Järvi 2015; Harisalo 2008.)

Salmisen mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa hallinto- ja johtamiskulttuuria, joka käsittää uskomusten, arvojen ja oletusten kokonaisuutta. Organisaatiokulttuuri on sidoksissa myös organisaatioteorioihin. Kulttuuri käsittää organisaatioiden muun muassa sosiaaliset suhteet, kommunikoinnin ja erilaiset arvoulottuvuudet (Salminen 2004, 11-12). Saaren (2014) mukaan pitkä työsuhde samassa organisaatiossa todennäköisesti luo varmuutta ja kulttuurisidonnaisuutta siksi, että työntekijät ovat jo nähneet organisaation selviävän erilaisista muutoksista. Harisalo (2008, 266) tutkimuksessaan nostaa organisaatiokulttuurin keskiöön muun muassa, että parhaitenkin rakennettu organisaatio ei yksinomaan ole ihmisten mieleen, vaan tarvitaan sen tyyppistä toimintaa, joka vaikuttaa niin ihmisten mieliin kuin myös sydämeen.

Schein (1992, 2001, 30-35; Laitinen 2014) asettaa kulttuurin eri tasoihin kuten näkyviin organisaatorakenteisiin ja prosesseihin eli artefakteihin, näiden alla kulttuuri näyttäytyy arvoina, strategioina, tavoitteina ja filosofioina sekä syvemmällä tasolla perusolettamuksina, jotka ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia ja käsityksiä. Bourdieun (1998; 1984, 397) mukaan kulttuuri ei kuitenkaan ole vain tapoja ja artefakteja, vaan yhteiskunnallisen toiminnan kenttä, jolla taistellaan muun muassa siitä, kuka saa määritellä, mitä kulttuuri on tai mitä erityisesti korkeakulttuuri on. Saaren (2014, 19-20) mukaan yksilöt näkevät työn enemmän olevan yksilöllistyvää työtä, jossa on henkilöityvä vastuu. Tämän näkemyksen mukaan myös työ on työtä tekevään henkilöön kiinnittynyttä. Samalla tässä saattaa piillä ammatillinen jännite toisiin ammattiryhmiin nähden sekä työn omistajuusulottuvuus. Jokaisella ryhmän jäsenellä on oma status, joka perustuu ryhmän yhteiseen kulttuuriin. Kuuluminen ryhmään antaa yksilölle perusmerkityksen identiteetistään. Identiteetin kautta yksilö määrittelee sen, kuka hän on ja mihin kuuluu. Sen lisäksi, että identiteetti on ihmisen itseyyttä ja yksilöllisyyttä, sen kautta mahdollistuu yhteenkuuluvuuden, jatkuvuuden ja samuuden tunne muiden kanssa (Laitinen 2014, 83.) Ryhmät asettavat toisiaan paremmuusjärjestykseen, jolloin muodostuu konflikteja (Saari 2014; Järvi 2015; Laitinen 2014.) Ollaan kulttuurikentällä, jossa yksilöiden ja ryhmien vahvuudet, sosiaaliset ja inhimilliset pääomat ja maut käyvät kamppailua. Jossa ihminen pyrkii maksimoimaan hyötyjään ja palkkioitaan (Saariviita (2004, 49).

Yliskylä (2010, 33) tarkastelee kulttuuria sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä, joka jakautuu: kulttuurin alaan, yksilön ja kentän tasoon. Yksilön tulee tuntea kulttuurin alan symboliset säännöt ja toimintatavat sekä rakenteet ja näin saada idealleen kentän eli kyseisen asiantuntijayhteisössä toimivien ja vaikuttavien tahojen hyväksyntä. Kieli on kulttuurinen työkalu, joka mahdollistaa kokemusten jakamisen ja yhteisen ymmärryksen muodostamisen. Ihmisten elämää ei voi suoraan selittää talouden ja yhteiskunnan rakenteen muutoksilla, vaan tarvitaan sellaista itsenäistä välitystasoa, jonka eri aspektoja voidaan nimittää kulttuuriksi. Rakenne muovaa kulttuurin välityksellä ihmisten elämää kaikkineen eli heidän elämäntapaansa, jossa eri puolet muodostavat kokonaisuuden (Alijärvi 2009; Huotari 2009).

Organisaatiokulttuurin tehtävät voidaan jaotella kolmeen päätehtävään. Ensimmäisenä tehtävänä on ”*yhteisen identiteetin tuottamisen organisaation jäsenille*”. Tämä tarkoittaa, että organisaatiokulttuurin kautta saadaan lisätietoa itsestämme. Organisaation velvoitteena on käydä vilkasta vuoropuhelua arvoista ja toimintaperiaatteista, jotka ovat yhteisesti hyväksytyjä (Laitinen 2014.) Schein (1992) näkemyksen mukaan kulttuurisia oletuksia voidaan pitää suodattimina tai linsseinä, jotka auttavat kohdistamaan huomion ympäristön polttopisteisiin ja havaitsemaan ympäristön merkityksellisiä asioita. Mitä enemmän vuoropuhelua käydään, sitä selvemmäksi yhteinen identiteetti muodostuu. Toisena tehtävänä on ”*ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään*”. Oman edun sijaan ihmiset oppivat ajattelemaan yhteistä kulttuuria, sen merkitystä ja näin *sitoutuvat ja edistävät* yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Kotterin (1996) näkemyksen mukaan tärkeimpiä syitä sitoutumattomuuteen on se, etteivät ihmiset luota toisiinsa tai muihin osastoihin tai edes johtajakollegoihin. Epävarmoissa muutostilanteissa työntekijöiden organisaatiositoutuminen voi jopa rapautua (Saari 2014, 20).

Useimmat haluavat kokea kuuluvansa työyhteisöönsä, tulevansa siinä hyväksytyiksi ja tuntevansa turvallisuutta, arvostusta ja kunnioitusta ihmisinä ja työntekijöinä Nyholm (2008). Kolmantena tehtävänä on ”*ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen*”. Organisaatiokulttuurin kautta ihmiset oivaltavat, miten heidän tulee käyttäytyä ja sen vaikutukset yhteistoimintaan (Lämsä & Hautala 2004, 179, Schein 1992, 17-26). Keskeisinä ovat siis organisaatiolle ytimen muodostavat yhteiset käsitykset ja todellisuusmäärittelyt. Näitä yhteisiä näkemyksiä vahvistetaan koko ajan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, myös muutosprosessin aikana.

2.10.2 Kulttuurin myönteiset ja kielteiset ulottuvuudet

Muutokset organisaatioissa vaikuttavat aina myös valtasuhteisiin sekä organisaatiokulttuuriin. Siksi organisaatiokulttuuriin tulee kiinnittää huomiota muutoksia toteutettaessa. Johdon keskeinen rooli on luoda turvallisuuden ja luottamuksen pohja muutosmatkalla, mutta myös sen jälkeen (Laaksonen ym. 2005). Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska kulttuuri on luonteeltaan pysyvää ja se on syntynyt ryhmän yhteisestä oppimisesta, tavoista ajatella, tuntea ja havaita maailmaa. Ymmärrettävää ja hyväksyttävää on se, että työyhteisöjen ja toimintakulttuurien kehittäminen on vuosien tietoinen prosessi, jossa edestakainen liike onnistumisien ja epäonnistumisien välillä on arkipäivää (Kinos 2002, 130). Yhteinen kulttuuri on rakentunut yhteiseksi menestykseksi ja turvallisuudeksi. Kulttuuri ei ole perittyä, vaan se on opittua (Haiko-Christoforou 2007). Kulttuuri hallitseekin ihmisiä enemmän kuin ihmiset hallitsevat kulttuuria. Siten kulttuurimuutos on aina hyökkäys organisaation pysyvimpien osien kimppuun (Syrjälä ym. 2008, 42). Mattila (2008, 21-23) tutkimuksessaan toteaa, että monet organisaation kulttuurin piirteet sisältävät sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia. Pitkät työsuhteet vahvistavat sitoutumista ja luovat syväosaamista, mutta estävät samalla uudenlaisia kokeiluja ja oppimista muilta toimialoilta. Toisaalta yksilöt kulttuuri-ilmaisuuksissaan saattavat ottaa pidättyvän roolin, jolloin ei suoraan ilmaista omaa tahtoa (Vataja 2012, 100-102.) Muutoksessa johtamisen haasteena on se, etteivät työtehtävät henkilöidy, josta seuraisi toimintojen hidastumista ja tehottomuutta. Toimintojen henkilöitymistä on kuitenkin käytännössä vaikea kokonaan estää (Saari 2014). Muutosprosessin toimintojen sijoittaminen osaksi jo entuudestaan vakiintumattomassa tilassa olevaa organisaatiota ei ole helppoa (Savolainen 2008; Oikarinen & Pihkala 2010). Edellä sanottu konkretisoituu muun muassa siten, että virastouudistusta rakentaessaan eri toimialat (virastot) ovat käyneet keskustelua ja neuvotteluja sekä kehittämisstrategioita kunkin toimialan näkökulmasta. Haasteena tässä on ollut se, miten löydetään yhteinen sävel tai kompromissi, kun on ratkaistu kullekin toimialalle ja toimialaan liittyvälle toimijalle virasto-organisaation mukaiset roolit. Neuvottelunäyttämöllä on saattanut olla; vastavirtauksia, raja-aitakeskusteluja kuin myös jännitteitä. Neuvottelutilanteessa lienee ollut kumppanuuskyvykkyyden piirteitä (Vesalainen 2010, 156).

Organisaatiokulttuuri tekee eron organisaation näkyvien ja näkymättömien toimintatapojen välillä. Juutin (2006, 207-208) mukaan organisaatorakenteen avulla voidaan luoda mahdollisuuksia muun muassa yhteistyölle, uudistunutta ajattelumallia

muutuskäyttäytymiselle sekä muutosta asenteisiin ja ajattelutapoihin. Kulttuuria voidaan tarkastella erilaisina osina esimerkiksi jäävuorimallin pohjalta. Näkyvä ja yhteisesti hyväksytty osa on vain kapea huippu ja pääosin johdon tiukassa ohjauksessa. Sen alapuolella on yhteisesti tiedostettu, mutta virallisesti dokumentoimaton osa-alue. Alinna ja leveimpänä pohjalla on tiedostamattoman ala. Sen sisältö on vaikea edes tarkalleen kuvata, ja näkyväksi se tulee vasta säädellessään ilmiöitä ja työntekijöiden käyttäytymistä jokapäiväisen työnteon taustalla (Haiko-Christoforou`n (2007) tutkimuksen mukaan kulttuuri on eräänlaista mielen henkistä ohjelmointia, jota jokainen ihminen kantaa mukanaan. Kulttuuriin voi törmätä kuten jäävuoreen: yllättäen ja voimalla, paikassa, josta tähytystäjäkään ei osannut varoittaa ennalta. Pitkäsen (2006) mukaan vieras kulttuuri voidaan kokea usein vihamielisenä, jolloin uudessa organisaatiossa voidaan kokea vuorovaikutuksen vajetta. Pelisäännöistä sopiminen on yksi tärkeimpiä yhteistyön ja vuoropuhelun kannalta (Järvensivu 2010). *Yhdenmukaiset tai ainakin samansuuntaiset olettamukset kommunikoinnista ja keskinäisestä kanssakäymisestä ratkaisevat muutoksen onnistumisen.* Tällöin johtamisen keskeisiä vahvuuksia ovat: kykyä monipuoliseen vuorovaikutukseen, kykyä ihmisten johtamiseen ja tunneälyyn, kykyä järjestelmälliseen toimintaan, hyviä taitoja ihmisten motivointiin, kykyä tarvittaessa olla jämäkkä ja selväsanainen esiintyjä.

Muutoksen organisaatiokulttuurissa ollaan ikään kuin kaksijakoisuus tilanteessa, toisaalta halutaan vanha jättää taakse ja toisaalta ottaa askel uuteen. Jokaisen arvomaailma on kovin yksilöllinen ja organisaatiokulttuurin muutos merkitsee *yhteistä tahtoa*, pitkäjänteisyyttä sekä *sitoutumista*, mutta ennen kaikkea *yksilöllistä ja yhteisöllistä rohkeutta*. Ollaan tilanteessa, jossa johdon on osattava järjestää levähdyspaikkoja, suvanteita, joissa pysähdytään analysoimaan ja refleктоimaan jo aikaan saatuja tuloksia sekä linjaamaan, mitä seuraavaksi. Muutostilanteessa on kiinnitettävä erityistä huomiota *motivaation kohottamiseen* samoin kuin esimiehen tuki ja ajan antaminen on muutostilanteessa oleellista (Koski ym. 2007; Mattila 2008; Kumpulainen 2013.) Muutokset organisaatioissa *vaikuttavat aina valtasuhteisiin sekä organisaatiokulttuuriin*. Siksi organisaatiokulttuuriin tulee kiinnittää huomiota muutoksia toteutettaessa. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä nukkuvana karhuna, joka on rauhallinen siihen asti, kunnes sitä sohaistaan (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 44-45).

Organisaatiokulttuurin merkitys käytännössä on se, että sen kautta organisaation johto kykenee arvioimaan asiat ja tien johtaa sekä kehittää organisaatiota. Asioiden selkeyttäminen antaa tiedon siitä, että rakenteelliset tekijät eivät ole niin tärkeitä kuin on luultu. Nähdään, että

parhaitenkin rakennettu organisaatio ei yksinomaan ole ihmisten mieleen, vaan tarvitaan toimintaa, joka vaikuttaa niin ihmisten mieleen kuin sydämeenkin (Harisalo 2008, 266).

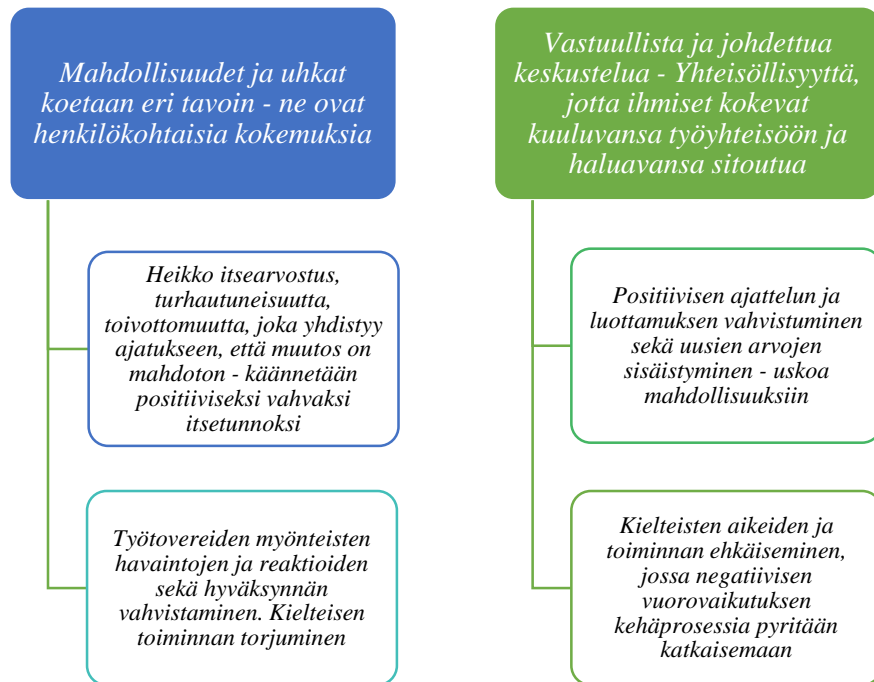
Mattila (2008, 23) tutkimuksessaan pohtii muutosta organisaatioiden kulttuurin kautta ja ennen kaikkea ”ikäkysymyksenä”. Vanhat organisaatiot ovat usein turvallisia, ahkeruutta ja yhteisöllisyyttä arvostavia, mutta samalla konservatiivisia ja kankeita muuttumaan. Kun johto havaitsee *muutosvastarintaa*, se usein alkaa oitis tähtyä syyllisiä yksilöitä tai ryhmiä. Kuitenkin johto itsekin voi toisinaan olla huomaamattaan vastarinnan piirissä. Osa kehittymistä estävistä ja haittaavista piirteistä liittyy nimittäin tavallisesti suoraan organisaation kulttuuriin, jonka vaalimisesta juuri ykkösketju vastaa. Muutokseen liittyvä liiallinen tunneperäisyys voi muodostua ongelmaksi muutoksen johtamisen näkökulmasta (Stenvall ym. 2007, 31). *Jännitteillä*, jotka ohjaavat muutosta on ainakin kaksijakoinen tehtävä: saada aikaan sekä positiivinen että negatiivinen kierre. Vuorovaikutusjännitteissä piilee monien kohtaamistilanteiden ratkaisu muutoksessa. Aiemmin omaksutut arvot voivat aiheuttaa ristiriitoja kohtaamistilanteissa, jonka seurauksena voi syntyä *arvovajetta*. Varsinkin muutostilanteessa arvokeskusteluille on sosiaalinen tilaus, kun koetaan, että toiseen osapuoleen ei luoteta. Tällainen tulee korostetusti esille muutosvastarintatilanteissa (Pitkänen 2006). Lämsä & Hautala (2004, 179) ovat omassa tutkimuksessaan jaotelleet organisaatiokulttuurin kolmeen päätehtävään:

- *yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille*
- *ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään*
- *ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen.*

Juuri edellä sanottujen asioiden äärellä on oltu liikennehallinnon virastouudistuksen muutosprosessivaiheessa kuin myös muutoksen sisäistämisvaiheessa. Muutosprosessissa olevien ihmisten arvot, asenteet ja tavat toimia tutussa turallisessa organisaatiossa, on ollut koetuksella. Sillä taustavaikutteina ovat olleet yksilöiden omat sisäiset tuntemukset, pelot ja odotukset, mutta vaikutteita ovat luoneet myös lähellä oleva työyhteisö. Muutosprosessia eteenpäin vievänä voimana ja merkityksellisenä tekijänä on ollut se, että muutosta koskeva henkilöstö on ollut mukana muutosprosessissa kautta koko muutosmatkan. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 64-65) toteavat tutkimuksessaan, että avoimuus ja vastuunotto liittyvät läheisesti toisiinsa ja rakentuvat lopulta *luottamukseen* siitä, että työyhteisössä voi käsitellä kipeitäkin asioita ilman, että tarvitsee pelätä leimautumista, yksin jäämistä ja hylätyksi tulemistä tai irtisanomista. Yhteisöllisyyden hoidon laiminlyönti muutoksen aikana johtaa vieraantuneisuuden lisääntymiseen, motivaatiotason laskuun ja lisääntyviin uupumusoireisiin työyhteisössä (Manni ym. 2014). *Yksilökeskeisyydestä* tulisi päästä enemmän

yhteisvastuullisuuden kulttuuriin (Kinnunen 2010; Linna 2008; Kallio 2014.) Organisaatiokulttuuri on eräässä mielessä lähikäsite organisaatioilmapiirille. Organisaatiokulttuuri edustaa kuitenkin ilmapiiriä syvällisempää, organisaation perusarvoihin, olettamuksiin ja uskomuksiin liittyvää kerrostumaa. Organisaatiokulttuuri muodostaa näin ollen henkilöstön toimintaa ohjaavien yhteisten, tiedostettujen ja tiedostamattomien, käyttäytymissääntöjen joukon (Pitkänen 2006; Schein 2004, 1992.) Arikoski & Sallisen (2011, 49-51) näkemyksen mukaan suhtautuminen muutokseen on monen tekijän summa. Muutoksen onnistumisen kannalta ei ole yhdentekevää, mikä on se prosessi, jonka kautta ihmisten käyttäytyminen muuttuu. *Mukautuvuuden kautta* tapahtuva muutokseen sopeutuminen merkitsee sitä, että muutoksessa olijoiden käyttäytyminen muuttuu muutoksen edellyttämällä tavalla, mutta heidän asenteensa ei. Tällöin ollaan rajapintojen ja vastavirtausten vyöhykkeellä ja vanhan toimintakulttuurin pysyvyys on voimissaan. Muutoksenkäyttäytyminen voi perustua myös samastumiseen tai sisäistämiseen, jolloin ihmiset kokevat tiettyä kunnioitusta ja ihailua esimiestään kohtaan. Sisäistämisessä ryhmän jäsenet uskovat aidosti muutokseen. Yleensä ihmisellä on yhteenliittymisen, turvallisuuden ja arvostuksen tarve. Terveysten ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeää tuntea olevansa ryhmän jäsen. Samalla yksilö haluaa säilyttää autonomiansa ja tulla tunnustetuksi vain omana itsenään. Nämä samankaltaisuuden, erilaisuuden, riippumattomuuden ja riippuvuuden tunteet ja tarpeet vaihtelevat sekä yksilöiden että tilanteiden välillä (Hakulinen ym. 2012; Jokivuori 2002.)

Kuvio 13. Negatiivisen ja positiivisen vuorovaikutuksen kehäprosessi
Mukailtu: Laine & Talo (2002); Arikoski & Sallinen (2007).



- Myönteisen vuorovaikutuksen lisääminen työtoverisuhteissa, uskoa uuteen yhteisölliseen toimintaan - toivottomuus iloksi ja odotukseksi uusista mahdollisuuksista
- Sosiaalisten taitojen vahvistaminen ja uusien arvojen sisäistäminen sekä itsetunnon vahvistaminen
- Myönteisten käsitysten vahvistaminen työtovereita kohtaan sekä luottamuksen vahvistamista ja uskoa tulevaisuuteen
- Kielteisten aikeiden ja toiminnan ehkäiseminen, toivottomuus käännetään iloksi ja levollisuudeksi - negatiivinen positiiviseksi

Organisaatiomuutoksen ulottuvuuksiin sisältyy myös ammatti-identiteetin uudelleenrakentamista. Onnistuneessa muutostilanteessa ammatti-identiteettien yhdistymisestä parhaimmassa tapauksessa luodaan mahdollisuus entisen ammatin ja asiantuntijuuden entistä paremmalle hyödynnettävyydelle. Tähän kategoriaan voidaan sisäistää myös ammattikulttuurin välittyminen eli ammattialan tapojen, perinteiden ja ihanteiden omaksuminen. Virastouudistuksen kipupisteitä oli muun muassa yhdistyvien virastojen kulttuuriset erot sekä toimialojen raja-aidat, joka on monisyinen asia niin negatiivisen kuin positiivisen kehäprosessin kautta tarkasteltuna. Lemminkäinen (2010, 418) kuntaorganisaatioiden tutkimuksessaan on todennut ”jokainen työntekijä on oman kuntansa maineenlähettiläs.” Edelliseen viitaten Liikenteen turvallisuusviraston maineenlähettiläiden roolia edustaisivat eri toimialat ja kuhunkin toimialaan kuuluva henkilöstö. Varsinkin muutoksen sulattamisvaiheessa on käsitelty isoja ja tärkeitä asioita vuorovaikutteisesti yhdessä

keskustellen, tässä on tarvittu asiantuntijuutta ja maineenlähettiläitä, ilman raja-aitoja. Jokainen tuottaa mainettaan omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä muutosympäristöön, tähän ulottuvuuteen myös kuuluu työnantajamaine, joka on osa jokaisen työtä. Viraston maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteettiin (Lemminkäinen 2010).

*Taulukko 8. Yhteenvedoteesit muutosteorian viitekentältä
Laadittu tutkimuksen teoria-aineiston pohjalta.*

Johtamisen haasteita muutoksessa	
<i>Miten ihmisten erilaiset taustat, osaaminen, työn tekemisen tavat ja arvot saadaan parhaiten yhdistymään organisaation yhteiseksi hyödyksi ja voimavaraksi. Johtajuuden haaste.</i>	Vakkala (2012); Vakkala & Syväjärvi (2007); Haveri & Majoinen (2000); Juuti & Virtanen (2009); Hakari (2013)
<i>Vuorovaikutus synnyttää luottamusta, kun ihmiset jakavat kokemuksiaan työyhteisössä, yksilöllinen ja yhteisöllinen sitoutuminen vahvistuu. Aito luottamus on ratkaisevassa asemassa muutosmatkalla.</i>	Mäkipeska & Niemelä(2005, 2002); Harisalo & Stenvall (2002); Mattila (2008, 2011); Pentikäinen (2014)
<i>Yhteiset näkemykset ja tavoitteet ovat voima muutosta eteenpäin viettäessä, samalla syntyy osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtoa – osaaminen kumuloituu ja osaamisenkuilu madaltuu.</i>	Valpola (2007, 2004); Syvänen (2012); Markkula (2011); Kujansivu (2007); Ollila & Niskanen (2003); Silkelä (2001); Vataja (2012)
<i>Kielteisten asioiden poistaminen ei riitä, vaan tarvitaan keinoja tuoda esiin myönteisiä kokemuksia ja piileviä vahvuuksia. Avain toisen ymmärtämiseen on vuoropuhelu.</i>	Savolainen (2011); Jalonen (2007); Saariviita (2004); Majoinen (2009); Sotarauta & Lakso (2000)
<i>Organisaatiokulttuuri voi myös olla kulttuuriansa eli harhaluulo siitä, että ymmärrämme toisiamme. Ihmisten tulee kokea olevansa arvostettuja ja kuuluvansa organisaatioon ja sen toimintakulttuuriin – me-hengessä.</i>	Schein (1992); Salminen (2004); Juuti & Virtanen (2009); Yliskylä (2010), Lämsä & Hautala (2004), Laitinen (2014)
<i>Muutosprosessiin oleellisesti kuuluu, että muodostetaan yhteinen näkemys johtajuuden merkityksestä, tuotetaan yhteinen näkemys johtamisen ja esimiestyön pelisäännöistä, ei siedetä sooloilua, tavoitteena ennakoida tulevaa ja uudistaa osaamista tavoitellulla tavalla.</i>	Janhunen (2013), Linna (2008), Laamanen (2008), Liutu (2011), Virtanen & Stenvall (2010), Kotter (1996)
<i>Johtamisen on oltava selkeää, oikeudenmukaista ja riittävän kasvokkain keskustelua, kuitenkin antaen vastuuta ja tilaa hengittää. Johtamisen tärkeä tuki ovat selkeät pelisäännöt, periaatteet, yhtenäiset toimintamallit ja sitoutuminen. Erityisen hyvä kyky ja taito johtotehtävissä olevilla olisi osata kysyä, mitä tarvitaan, jotta voidaan työskennellä mahdollisimman hyvin ja yhteisöllisesti muutostilanteessa. Asiantuntijatehtävissä olevat kyllä tietävät, heille vain pitää antaa vastuuta ja tilaa toimia. Johdon tehtävänä on tukea ja rohkaista uusiin toimintatapoihin sekä innovaatioihin.</i>	Harisalo & Stenvall (2002); Tiisanen (2005); Järvi (2015); Koivumäki (2008); Tökkäri (2012); Ponteva (2010, 2009); Arikoski & Sallinen (2007, 2011; Virtanen & Stenvall (2014); Kupias ym. (2014).

3 Liikennehallinnon virastouudistus tarkastelussa vuodet 2008 - 2013

3.1 Taustoitusta Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistukselle

Liikennehallinnon virastouudistuksen toimeenpanevana elimenä on ollut Liikenne- ja viestintäministeriö (*päämies*), jossa haastettiin kuusi liikennehallinnon virastoa (*agentteja*) muutokseen mukaan. Tämä tutkimus käsittelee toista osaa tästä fuusioliittymästä. Liikenne- ja viestintäministeriö asetti 7.5.2008 kolme työryhmää selvittämään hallinnonalan virastojen yhteenliittymää. Tätä varten työryhmiksi asetettiin *johtoryhmä* sekä liikenteen turvallisuusvirastoa varten *kaksi selvitysryhmää ja kaksi selvitysmiestä*. Selvitysmiehet toimivat asianomaisten selvitysryhmien puheenjohtajina. Työtä tukemaan asetettiin 11 sisältöjaostoa eri sektoreille. *Työn määräaika oli 31.3.2009 (LVM, Virastouudistuksen johtoryhmä 13.10.2008).*

Virastoselvityksen tarkoituksena on ollut koota aineistoa sekä hallituksen esitystä varten että koota yhteen virastouudistuksen valmistelun tärkeimmät vaiheet. Selvitys toimi etenkin ennen virastojen käynnistämistä myös käsikirjana hankkeessa työskenteleville. Siinä tarkoituksessa sitä voitiin käyttää myös vielä vuonna 2010 virastojen strategisen suunnittelun yhteydessä. Lisäksi selvitys valotti eri liikennemuotoja edustavien virastojen henkilöstölle toisten samaan virastoon yhdistettävien virastojen tehtäviä, kansainvälistä toimintakehikkoa, lainsäädäntöä sekä turvallisuus- ja ympäristötilannetta (*Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 15/2009*).

Väylävirastoon (joka myöhemmin nimettiin Liikennevirastoksi) ehdotettiin yhdistettäväksi Merenkululaitoksesta kaikki sellaiset tehtävät, joita ei tulla eriyttämään sisäisestä tuotannosta vastaavaan yhtiöön tai siirretä liikenteen turvallisuusvirastoon. Ratahallintokeskus, turvallisuusvirastoon siirrettäviä toimintoja lukuun ottamatta, Tiehallinnon keskushallinnon toiminnot ja liikennejärjestelmätason operatiivisia tehtäviä. Väylävirasto vastaisi radanpidosta sekä meri- ja vesiväylänpidosta kaikilta osin. Väylävirastolle kuuluisivat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ohjaus liikenteen toimialalla sekä isojen kehittämishankkeiden toteutus myös maanteiden osalta.

Liikenteen turvallisuusvirastoon ehdotettiin yhdistettäväksi Merenkululaitoksen meriturvallisuustoiminto, alusliikenteen ohjauksen ja luotsauksen viranomais tehtävät sekä alusrekisterin pitäminen. Ilmailuhallinto, Rautatievirasto, Tiehallinnon toiminnot, jotka

liittyvät liikenneturvallisuutta koskevaan normintaan sekä tienpidon turvallisuussäännösten valvontaan sekä Ajoneuvohallintokeskus. (LVM:n julkaisuja 15/2009).

*Taulukko 9. Roolit ja vastuut muutoksen johtamisessa
LVM, Liikennehallinnon virastouudistus. Virastonselvitys, Henkilöstön vuorovaikutussuunnitelma.
Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 15/2009.*

Roolit ja vastuut muutoksen johtamisessa - muutoskentällä

<i>Poliittisen johdon rooli</i>	<i>Virastojen johdon rooli</i>	<i>Henkilöstön/asiantuntijoiden rooli</i>	<i>Henkilöstön edustajien rooli</i>
<p><i>Poliittisella johdolla, jota edusti myös liikenne- ja viestintäministeriön asettama projektihallinto, oli päätöksentekijän rooli. Se määritteli muutoksen suunnan ja teki linjaavat ratkaisut.</i></p> <p><i>Siinä roolissa sen tuli tukeutua valmistelussa mukana olleiden asiantuntemukseen ja kuulla henkilöstöä.</i></p> <p><i>Päätöksentekokyky oli olennaista.</i></p> <p><i>Välitavoitteiden saavuttaminen ja prosessin edetessä tehtävät linjapäätökset olivat välttämättömiä.</i></p> <p><i>Päätökset tuli aina perustella, muuten virastojen johto ei voinut kunnolla tehdä omaa tehtäväänsä päätösten toteuttajana.</i></p>	<p><i>Virastojen johto oli aina ”kahden tulen välissä”, mutta se vastasi toimistaan nimenomaan ministeriölle ja poliittiselle johdolle ja toimi sen edustajana henkilöstöön päin. Jokainen johtaja vastasi yksikössään muutoksen toteuttamisesta ja päätti yksikön kannanotoista ja toimista.</i></p> <p><i>Johdon tuli olla poliittisen linjapäätösten takana, perustella niitä henkilöstölle ja toteuttaa muutoksen eteneminen sovitusti, siis johdettava muutosta.</i></p> <p><i>Johto vastasi tiedonkulusta.</i></p> <p><i>Virastojen johto vastasi myös siitä, että virastojen perustehtävien suorittaminen ei vaarantunut missään vaiheessa.</i></p>	<p><i>Virastojen henkilöstö tuotti muutoksessa tarvittavaa tietoa ja toteutti päätöksiä. Henkilöstöllä oli oikeus ja velvollisuus vaikuttaa muutosprosessiin ja lopputulokseen; oman tehtävänsä ja asiantuntemuksensa kautta, esimiestensä kautta ja edustuksellisesti.</i></p> <p><i>Aito keskustelu edellytti avoimuutta ja aktiivisuutta myös henkilöstöltä.</i></p> <p><i>Mitä lähemmäs muutoksen toteuttamisessa tultiin yksilön työtä, osaamista ja työskentely-ympäristöä, sitä parempi asiantuntija hän on ja sitä enemmän hänen mielipiteensä pitäisi vaikuttaa.</i></p> <p><i>Henkilöstöä tuli kuulla ja kuunnella, mutta johto teki sen jälkeen päätökset. Tämä ei tarkoittanut asemaan perustuvaa sanelupolitiikkaa, vaan kysymys oli tehtävänjaosta.</i></p>	<p><i>Henkilöstön edustajat toivat edustamansa henkilöstöryhmän näkemykset esille. He edustivat jäsenistönsä ja taustajäsenistönsä näkemyksiä, eivät omaansa eivätkä toimineet oman perustehtävänsä mukaisessa asiantuntijaroolissa.</i></p> <p><i>Henkilöstön edustajat valvoivat sovittujen menettelytapojen noudattamista ja jäsenistönsä etuja, koska jokaisella yksilöllä oli oikeus turvalliseen muutokseen ja työnantajan oli oikeasti tuettava sitä.</i></p> <p><i>Hyvin olennaista henkilöstöjärjestöille oli tuke yksittäistä työntekijää, joka ei ollut omaa asiaansa ajaessaan tasavertaisessa asemassa muutosta eteenpäin vievän hallintokoneiston kanssa.</i></p>

Kentän rakenne: Liikennehallinnon virastouudistusudistuspelikentällä ovat pyrkineet vaikuttamaan poliitikot, etujärjestöt, asiantuntijat, erilaiset työ- ja sidosryhmät. Ihmiset, jotka

ovat saaneet tahtonsa läpi poliittisessa prosessissa, ovat onnistuneet vakuuttamaan toiset tarkoituksensa välttämättömyydestä ja ehdotustensa hyödyllisyydestä (Harisalo & Stenvall 2002, 28). Lisäksi pelin edistyessä kentälle on pyrkinyt ja tullut uusia pelaajia omine mielipiteineen ja näkemyksineen, joten kentällä on vallinnut jatkuvaa "vallankumousta". Kentän rakenne on ollut taistelussa mukana olleiden toimeksiantajien (päämiehien) ja toimeenpanijoiden (agenttien) voimasuhteiden tila. Kentän sisäinen jatkuva taistelu on ollut kentän liikkeelle paneva voima. Kärjen (2007) mukaan päämies-agenttiteoriassa olennaista on kahden tai useamman eri tahon välille syntynyt sopimus, toimeksianto (LVM), jolloin toinen osapuoli (virastot) toimii toisen osapuolen puolesta. Sopimuksen tavoitteena ja agenttisuhteen perustana on, että päämies ja agentti sopivat tavoitteista, joita päämies odottaa saavan aikaan – hallinnonalan virastofuusio.

Päämies-agenttiteoriaa on tutkinut Laihanen (2009, 122-124) kunnan johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvässä väitöskirjatutkimuksessaan, jossa hän toteaa, että päämieheksi voidaan nähdä kuntalaiset, joita demokraattisesti valitut päätöksentekijät edustavat, jolloin myös päätöksentekijät voidaan nähdä agentteina viranhaltijoiden ohella. Oljemark (2015) on tutkimuksessaan tarkastellut peliteorian avulla, miten informaation epäsymmetrinen jakaantuminen päämiehen ja agentin välillä vaikuttaa heidän kahdenkeskiseen kommunikaatioon ja luottamukseen. Vuorinen (1995) väitöskirjatutkimuksessaan on tarkastellut päämies-agenttiteoriaa tilivelvollisuus näkökulmasta, jossa yksi tai useampi henkilö (päämies) on palkannut toisen henkilön (agentti) suorittamaan puolestaan jotakin tehtävää. Päämiehen tiedonsaanti on agentin varassa. Päämies-agenttiteoriaa kunnallisessa toimintaympäristössä on soveltanut myös mm. Möttönen pohtiessaan poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välistä suhdetta, jonka yleisesti oletetaan olevan jännitteinen (Möttönen 1997). Möttösen (2002) mukaan taloustieteissä kehitetty päämies-agenttiteoria sopisi julkishallinnon toimijoiden välisten suhteiden tarkasteluun siitäkin huolimatta, että päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välinen suhde eroaa yrity maailman päämies-agenttisuhteesta.

Bourdieuun mukaan ihmisten pyrkimys voiton maksimointiin perustuu heidän habitukseensa: heidän sisäistämiinsä toiminta- ja suhtautumistapoihin ja heidän ruumiillisiin reaktioihinsa (Roos 1985, 10). Lisäksi Bourdieulla on ajatus siitä, että ihmiset, agentit toimivat sosiaalisessa maailmassa ja sen eri kentillä vahvistaen niitä ominaisuuksia, sitä pääomaa, joka tällä kentällä on kaikkein arvokkainta, tarkoituksenaan voittojen maksimointi ja pääoman kasaaminen. Mutta toisin kuin yritysten maailmassa, missä voiton tavoittelu on suhteellisen

avointa ja tietoista, ihmiset eivät "tiedä" tai "myönnä" tavoittelevansa voittoa ja kasaavansa pääomia, sillä he ovat sisäistäneet tämän asenteina ja suhtautumistapoina (dispositioina), joiden järjestelmää Bourdieu ym. (1995; 2005) kutsuu habitukseksi (Roos 1985, 11, Pirinen 1996, 38).

3.1.1 Virastouudistuksen aiemmat selvitykset

Liikennehallinnon virastojen yhdistämisestä oli tehty lukuisia selvityksiä vuodesta 2002 alkaen. Kaikissa selvityksissä oli päädytty siihen, että nykyisten väylävirastojen yhdistämisestä suuremmaksi ja vaikuttavammaksi maa- ja vesiliikennemuodot kattavaksi väylävirastoksi samoin kuin turvallisuusvirastojen yhdistämisestä kaikki liikennemuodot kattavaksi turvallisuusvirastoksi olisi saavutettavissa merkittäviä hyötyjä. Tärkeimpinä hyötyinä nähtiin liikennejärjestelmäajattelun vahvistuminen ja virastojen samankaltaisten toimintojen parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen kautta saatava vaikuttavuuden, toiminnan laadun, tehokkuuden ja tuottavuuden parantuminen. Aikaisempia selvityksiä olivat liikenne- ja viestintäministeriön toimesta tehdyt raportit:

- *Raportti 13.11.2002: "Tie auki taivasta myöten. Ratkaisut liikennejärjestelmän rahoitukseksi, sen hallinnon ja tuotannon järjestämiseksi. Keskustelun avaus."*
- *Raportti 30.10.2006: "Väylävirasto. Muistio väylävirastojen yhdistämisen vaikutuksista ja edellytyksistä sekä ehdotus jatkotoimenpiteiksi."*
- *Selvitysraportti 2.6.2008: "Liikenteen turvallisuusvirastojen yhdistämisen hyödyt ja haitat".*

Raporttien keskeinen sanoma ja näkemys on ollut se, että yhdistämällä ja yhtenäistämällä virastojen strategisen suunnittelun prosessit liikenne- ja viestintäministeriö saa liikennepoliittisen valmistelun sekä toiminta- ja taloussuunnitteluun ja budjetointeihin olennaisesti parempaa, koordinoitumpaa ja laaja-alaisempaa päätöksentekoa. Sen perusteella on mahdollista toteuttaa liikennepoliittisesti keskeisiä linjauksia ja kohdentaa resursseja oikein (Haapasalo & Korte 2002, 12).

3.1.2 Trafin ja sitä edeltäneiden virastojen historiallinen kehitys

Virastouudistuksessa yhdistettiin vuoden 2010 alusta Ajoneuvohallintokeskus, Rautatievirasto, Ilmailuhallinto ja Merenkululaitoksen turvallisuustoiminnot Liikenteen turvallisuusvirastoksi sekä Tiehallinto, Ratahallintokeskus ja Merenkululaitoksen

väylätoiminnot Liikennevirastoksi. Uudistus oli osaltaan jatkoa Hallituksen esityksessä kuvatulle kehitykselle ja selkeytti edelleen eri toimijoiden rooleja. Uudistuksen päätarkoituksena oli koota kaikkia liikennemuotoja koskevat väylätoiminnot (pl. lentokentät) yhteen virastoon sekä kaikkien liikennemuotojen turvallisuuteen, ympäristöön ja hallintotehtäviin liittyvät toiminnot toiseen virastoon. Liikenteen turvallisuusviraston tehtäväksi tuli myös valvoa rautatie- ja lentoasemainfrastruktuurin ja liikenteen ohjauksen turvallisuutta ja ympäristöstävällisyyttä.

Trafia edeltäneiden virastojen ja laitosten rakenteellisten muutosten historia käy ilmi seuraavasta kaaviosta:



Kuvio 14. Organisaatiomuutosten historia

Vihreällä merkittyjen virastojen historiapolku johtaa Liikenteen turvallisuusvirastoon

Lähde: Liikenteen turvallisuusvirasto. Trafia julkaisuja 8/2011

Hallinnon rakenteita on määrätietoisin toimenpitein muutettu vastaamaan paremmin yhteiskunnassa ja lainsäädännössä tapahtunutta kehitystä. Tuotannollinen ja kaupallinen toiminta on asteittain siirretty ensin liikelaitoksille ja sitten yhteisöille, kilpailua on avattu ja yhtiöistä osan osakkeet on joko kokonaan tai osittain myyty markkinoille. Osa muutoksista perustuu Euroopan Unionin ja osa uuden perustuslain periaatteisiin siten, että eri toimijoiden roolit toisaalta väylien ja palveluiden tuottajina ja toisaalta toiminnan valvojina ja viranomaisina on selkeytetty.

Autorekisterikeskus-niminen virasto muutettiin ensin liikelaitokseksi ja jaettiin sittemmin kahtia viranomaistehtäviä hoitavaksi Ajoneuvohallintokeskukseksi ja katsastustehtäviä hoitavaksi Suomen Autokatsastus Osakeyhtiöksi. Kilpailun avauduttua katsastustoimessa liikelaitoksesta tuli valtioyhtiö Akatsastus Oy ja se myytiin sittemmin markkinoille.

Rautatieliikenteen alalla valtion virastona toiminut Valtionrautatiet liikelaitostettiin vuonna 1990. Liikelaitos yhtiöitettiin vuonna 1995 VR-Yhtymä Oy – nimiseksi konserniyhtiöksi, johon kuuluvat muun muassa rautatieliikennettä ja radanpitoa harjoittavat tytäryhtiöt. Rataverkon hallinta ja muut viranomaistehtävät erotettiin vuonna 2006 rautatiejärjestelmän turvallisuuteen ja yhteen toimivuuteen liittyvät viranomaistehtävät Rautatievirastoon ja Ratahallintokeskus jäi väylävirastoksi.

Ilmailun alalla muodostettiin aiemmin ministeriön osastona toimineesta ilmailuosastosta valtion virasto Ilmailuhallitus ja vuonna 1991 liikelaitos Ilmailulaitos (Finavia). Se hoiti 15 vuoden ajan myös julkisen vallan käyttöön liittyviä tehtäviä, kunnes vuonna 2006 siitä erotettiin viranomainen Ilmailuhallinto. Ilmailulaitos pitää yllä Suomen lentoasemaverkostoa ja huolehtii lennonvarmistustehtävistä.

Merenkulkuhallituksesta tuli ensin Merenkululaitos. Siitä oli ennen liikennehallinnon virastouudistusta valmistelua erotettu liikelaitoksiksi Luotsausliikelaitos ja Varustamoliikelaitos vuodesta 2004 alkaen. Vuoden 2010 alusta perustettiin merenkulun tuotannollisia toimintoja varten valtioyhtiö Meritaito Oy. Merenkululaitoksen historia kokonaisuudessaan ulottuu Suomen itsenäisyyden vaiheille, kun sen syntysanat kirjoitettiin 15.12.1917, joten viraston synty näyttää liittyvän saumattomasti Suomen itsenäistymiseen.

Lähteet: LVM:n julkaisut 14/2009 ja 15/2009, HE 142/2009 vp sekä Trafín julkaisuja 8/2011, Kaukiainen & Leino-Kaukiainen (1992).

3.1.3 Liikennehallinnon virastouudistuksen selvitysryhmät

Turvallisuusvirastonselvitysryhmän tehtävänä oli selvittää, miten turvallisuusvirastot ja virastojen turvallisuustoiminnot voidaan organisoida yhdeksi yhteiseksi turvallisuusvirastoksi. Vastaavasti Väylävirastonselvitysryhmän tehtävänä oli selvittää, miten väylävirastot voidaan organisoida yhdeksi väylävirastoksi.. Selvitysryhmät valmistelivat virastouudistuksen johtoryhmän yksimielisesti hyväksymän raportin, jonka pohjalta hallinnon ja aluekehityksen ministeriryhmä puolsi 26.11.2008 valmistelutyön jatkamista siten, että väylävirasto ja turvallisuusvirasto aloittavat toimintansa 1.1.2010. Myöhemmin muutosprosessin edistyessä virastojen työnimet muuttuivat viralliseen muotoonsa: Liikenteen turvallisuusvirasto ja Liikennevirasto.

Selvitysmiehet ehdottivat noin 730 henkilöä käsittävän Väyläviraston ja noin 530 henkilöä käsittävän Liikenteen turvallisuusviraston muodostamista. Eri liikennemuotojen toimintojen kokoamiselle samoihin virastoihin arvioitiin parannettavan erityisesti toiminnan tuottavuutta ja vaikuttavuutta valtion liikennehallinnossa, kun luodaan edellytykset liikennejärjestelmän palvelutason ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kokonaisuuden kannalta tehokkaalla tavalla.

3.1.4 Henkilöstöä koskeva siirtymäsäännös

Liikenteen turvallisuusvirastolle siirtyviä tehtäviä hoitava virka- ja työsopimussuhteinen henkilöstö sekä vastaavat virat ja työsuhteiset tehtävät siirtyvät tämän lain (HE 142/2009, 8 §:ssä) tullessa voimaan Liikenteen turvallisuusvirastoon. Määräaikaisia tehtäviä hoitava henkilöstö siirtyy virastoon määräaikaisen palvelusuhteensa keston ajaksi. Viran tai tehtävän siirtäminen samalla työssäkäyntialueella ei edellytä virkamiehen suostumusta. Siirtyvä henkilöstö säilyttää siirtymähetkellä palvelusuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet sekä euromääräisen palkkansa. Jos viran tehtävät muuttuvat ja sen tilalle perustetaan uusi virka, se voidaan sitä ensi kertaa täytettäessä täyttää haettavaksi julistamatta.

Liikenteen turvallisuusvirastoon perustetaan liikenne- ja viestintäministeriön päätöksellä 1 päivästä tammikuuta 2010 lukien pääjohtajan virka, johon sovelletaan sen perustamisen jälkeen valtion virkamieslain (750/1994) säännöksiä. Liikenne- ja viestintäministeriö voi ennen tämän lain voimaantuloa perustaa pääjohtajan välittöminä alaisina toimivien viraston johtoon kuuluvien virkamiesten virat 1 päivästä tammikuuta 2010 lukien. Pääjohtajan välittöminä alaisina toimivien viraston johtoon kuuluvien virkamiesten virat voidaan niitä ensi kertaa täytettäessä täyttää haettavaksi julistamatta. Lain voimaan tullessa lakkaavat Ajoneuvohallintokeskuksen, Ilmailuhallinnon sekä Rautatieviraston ylijohdajan sekä Merenkulkulaitoksen meriturvallisuusjohtajan virat. Virkojen lakatessa niihin perustuneet virkasuhteet päättyvät ilman irtisanomista (HE 142/2009, LVM 19/2009, EV 147/2009)

3.1.5 Turvallisuusviraston ja väyläviraston perustaminen, toimeenpano ja tehtävät

Liikenne- ja viestintäministeriö asetti 7.5.2008 virastouudistukselle johtoryhmän ja kaksi selvitystyöryhmää.

Johtoryhmän tehtävänä oli:

- Johtaa ja valvoo selvitysten tekemistä,*
- Hyväksyä projektisuunnitelmat ja päättää muutoksista*
- Linjata avoimia kysymyksiä*
- Linjata hankkeen toteutusta sekä tehdä päätöksiä*
- Hyväksyä projektissa saatuja tuloksia*
- Päättää projekti kokonaisuudessaan ja purkaa projektiorganisaatio*

Selvitystyöryhmien tehtävänä olivat:

- Selvittää miten väylävirastot voidaan organisoida yhdeksi väylävirastoksi*
- Miten turvallisuusvirastot ja virastojen turvallisuustoiminnot voidaan organisoida yhdeksi turvallisuusvirastoksi*
- Toteuttaa johtoryhmän vahvistama projektisuunnitelmat*
- Johtaa uuden organisaation perustamisen valmistelua*
- Tehdä johtoryhmälle ehdotukset perustamishankkeen toteuttamiseksi tarvittavista työryhmistä*
- Esitellä asiat johtoryhmän päätettäväksi*
- Raportoida hankkeen etenemisestä*

Lisäksi perustettiin työryhmiä ja kullekin työryhmälle tehtävät, aikataulut sekä projektisuunnitelmat. Lisäksi aikataulutettiin sisäinen ja ulkoinen viestintä 05/2008, 08/2008 ja 10/2008.

Hanketoimiston ”hankenyrkki”, tehtävänä mm. oli

- Valmistella selvitystyöryhmien ja johtoryhmän kokoukset*
- Hoitaa hanketoimistoa*
- Kokoonpano: selvitysmiehet, sihteerit, viestintävastaava*
- Raportoi johtoryhmän puheenjohtajalle*

- *Kokoontuu tarpeen mukaan ennen kokouksia*

Perustamishankkeen työryhmien, tehtävänä mm. oli

- *Selvitystyöryhmät asetettiin virastojen sisältö- ja perustamistyöryhmät johtoryhmän esityksestä*
- *Työryhmien osaaaja- ja toteuttajaresurssit tulivat ao. organisaatiosta (virastot)*
- *Työryhmien tehtävänä oli: valmistella annettu toimeksianto tavoitteiden ja aikataulun mukaisesti sekä raportoida esitetyn mukaisesti johtoryhmälle.*

Ensimmäiset tehtävät liikennehallinnon työryhmille määriteltiin vuoden 2009 alussa. Virastouudistukseen liittyi käytännössä kolme eri projektia Liikennehallinnon (Trafi) ja Väyläviraston (LiVi) perustamisprojektit sekä Liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) virastouudistushanke. Kaikkien kolmen hankkeen eteenpäin vieminen aloitettiin samassa tahdissa ja samanlaisilla ohjeilla ja tavoitteena oli, että yhteistyö sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. Aikatauluja sovitettiin yhteistyössä siten, ettei virastoprojektin eteneminen estyisi esimerkiksi LVM-vetoisen jaostotyöryhmien aikataulujen johdosta. Liikennehallinnon työryhmiltä pyydettiin ensimmäisiä näkemyksiä projektisuunnitelmaan 6.2.2009 mennessä.

Näiden ajatusten pohjalta päätettiin, mitä ja miten rakennetaan muutoshanketta vuoden 2009 aikana. Aloitustilaisuuden päätti projektin johtoryhmä eli Turvajory. Projektisuunnitelma laadittiin työryhmiltä saatujen eri alojen ammattilaisten näkemysten perusteella. Turvajory kutsui työryhmien puheenjohtajat esittelemään työryhmien työskentelyn vaiheita ja mahdollisia ongelmakohtia. Ensimmäisinä kutsuttuina 13.2.2009 pidettyyn kokoukseen olivat: Talous-, viestintä-, henkilöstö-, tietopalvelu- ja ICT-työryhmien puheenjohtajat. Kokouksen keskeisiä asioita olivat: Mikä on *välttämätöntä saada aikaiseksi* vuonna 2009 ja mikä on *mahdollista* toteuttaa. Toisena oli tarvittavat *henkilöstöresurssit* ja kolmantena oli *budjetti*. Hankkeen projektipäällikön moninaisena tehtävänä oli toimia luotsina eri työryhmien kesken.

Ylimmät työryhmät raportoivat virastouudistushankkeen etenemisestä Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennepolitiikkaosaston yliohtajalle. Kun taas alemmat työryhmät raportoivat johtoryhmälle sekä selvitystyöryhmille tilanteen vaatimalla tavalla. Työryhmien määräaika oli 31.3.2009. Virastouudistushankkeessa kiinnitettiin alusta alkaen *erityistä huomiota viestintään, sen avoimuuteen sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen*. Hankkeen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeänä nähtiin *aktiivinen tiedonkulku, avoimuus ja aktiivinen vuorovaikutus, joiden tulee keskeytyksettä jatkua koko hankkeen ajan*. Vuorovaikutuksen varmistamiseksi liikenneministeri asetti *vuorovaikutustyöryhmän*. Asettamiskirjeen mukaan vuorovaikutuksen tavoitteena oli, että *henkilöstön esittämät kannanotot otetaan hankkeessa huomioon, niitä arvostetaan ja niistä keskustellaan* sekä

noudatetaan hyvää hallintotapaa ja henkilöstöpolitiikkaa (*LVM Liikennehallinnon virastoeselvitys 15/2009*).

3.1.6 Toimijat muutoksentällä – käyttäytymistä ohjaavat voimat

Liikennehallinnon virastouudistuksen kentällä keskeistä oli toimintatapojen yhdistäminen ja tähän liittyvä olennainen kysymys on ollut, *miten tätä työtä tehdään yhdessä* kaikkien osapuolien kanssa ja keskinäisen luottamuksen ilmapiirissä. Valpolan (2007, 27) mukaan muutoksen onnistumiselle ja muutosjohtamiselle on kaikkein tärkeintä määritellä, mikä on se muutos, jota halutaan. Mattilan (2007, 131; 2011) mukaan muutos voi olla kokonaisvaltainen, projektimainen tai kaikkea tältä väliltä. Moninaisuudestaan huolimatta muutosten etenemisessä voidaan nähdä tietyt johtamisen avainvaiheet, jotka Mattila jakaa seuraaviin neljään vaiheeseen: 1) *perustan luominen*, 2) *käynnistystoimet*, 3) *hallittu eteneminen* sekä 4) *vakiinnuttaminen*.

Lewinin (1951) mukaan yksilöihin on helpompaa vaikuttaa ryhmänä. Lewinille ryhmä oli joukko ihmisten välisiä suhteita. Kokeellisessa tutkimuksessaan Lewin havaitsi, että ryhmä ja sen normit vaikuttavat ensisijaisesti yksilön käyttäytymiseen ja arvoihin. Uusia normeja on helpompi noudattaa, kun yksilöllä on tavallaan ryhmän paine ja tuki. Siinä sekä valta, tieto ja osaaminen on jaettu ja asioita kehitellään yhdessä, jolloin ideat jalostuvat. Ryhmäpäättöksen merkityksen lisäksi muutostilanteessa korostuu portinvartijoiden, luottamushenkilöiden ja ammattijärjestöjen rooli (ks. Yliskylä 2010; Kalliola 1996; Lewin 1951).

Hallinnon ylimmät tasot ovat avoimesti poliittisia (Vartola 2005, 117). Nämä vaikutusvaltaiset päätöksentekijät onnistuvat hämmästyttävän usein esittämään muutoksen paitsi tarpeellisena myös väistämättömänä. Päätöksentekijät valjastavat näin ulkoiset muutosvoimat omien ajatustensa, tarpeidensa ja mielihalujensa perusteiksi (Tienari, Vaara ja Ainamo, 2003, 312.) Päätöksentekijöiden ja henkilöstön välisenä luotsina ja sovittelijana, mutta myös muutosta eteenpäin vievinä voimina ovat toimineet esimiehet ja johtajat. Henkilöstökyselyistä saadut palautteet ovat mitä suurimmassa määrin edustaneet ihmisten tunnetilojen ilmaisua, luottamusta tai epäluottamusta johtamistyöhön, rajapintojen, vastavirtausten sekä jännitteiden ilmiöt ovat olleet muutosmatkalla normaalina ilmiönä.

- ”Johdon on esiinnyttävä avoimesti. Kiinnitettävä huomiota Trafilaiseen johtamiseen, jonka tulee olla inhimillistä, läpinäkyvää ja joustavaa. Raja-aidat mataliksi ja enemmän vapaamuotoista keskustelua ja ennakkoluulottomuutta. Vastuuta asiantuntijoille enemmän ja totutetaan kaikki muutokseen. Saatava aikaan TEKEMISEN MEININKI. Positiivisuus ja

valmentava ote laajemmin käyttöön johdossa. Kaikki asiat ovat Trafín asioita, MEIDÄN asioita”!

- *”Rakenteellisesti viraston pitää jakautua siten, että eri prosessit toimivat kivuttomasti. Suurin osa prosesseistamme alkaa asiakkaista ja loppuu asiakkaaseen, välissä oleva viraston sisäinen toiminta ja sen tehokkuus tulee rakentaa sen mukaan”.*
- *”Viraston tavoitteet tulisi saada selkeästi esiin ja keskittyä olennaiseen tempoilematta. Näiden kautta myös viraston näkyvyys ulkopuolella tulisi yhtenäisemmäksi ja Trafi löytäisi oman paikkansa ja rajalinjansa muiden toimijoiden kanssa. Rajanvetoa tehtävistä tarvitsee vielä käydä, missä mm. LVM:n osuus on merkittävä”.*
- *”Kiteyttämällä tulevaisuuden toimintamme modernina viranomaisena rohkeasti ja tekemällä siitä esimerkin kaikille Suomen viranomaisille. Varmistetaan, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöä on sisäistänyt ajatuksen tai ainakin tietoinen siitä ennen sen viestimistä ulos”.*

Lähde: Liikenteen turvallisuusvirasto. Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely 2012. Henkilöstöviestit ”Miten Trafista menestyvä virasto”? Juha Eskelinen, Melkior Oy & Terttu Niemelä, Human Focus Oy.

4 Muutoksen tekijät ja kokijat

4.1 Liikenteen turvallisuusviraston rakennemalli

Organisaatiomallia käsiteltiin selvitysmiesten avuksi järjestetyssä kuudennessa työpajassa. Työpajan jäsenistö koostui virastojen ylikomandajista sekä kunkin viraston yhden henkilön edustuksesta. Ohjausrakenne- ja johtamisjärjestelmätyöryhmän kokouksessa 14.11.2008 hyväksyttiin jatkotyön pohjaksi liikennemuotokohtainen perusratkaisu. Työryhmän esityksen mukaan viraston organisointi pääpiirteittäin tulisi käsittämään seuraavat toimialat: Ilmailu, Merenkulku, Rautatieliikenne sekä Tieliikenne. Virtasen & Wennbergin (2005, 117) mukaan julkishallinnon prosesseille onkin tyypillistä, että toimijoita on useita ja sama taho voi olla useissa erilaisissa rooleissa.

Liikenteen turvallisuusviraston tehtävät perustuvat seuraaviin säädöksiin: Liikenteen turvallisuusvirastosta annettu laki (13.11.2009/863) ja asetus (13.11.2009/865) lisäksi viraston toimintaa säätelevät valtion talousarviosta annettu laki (423/1988) ja asetus 1243/1992) muutoksineen muodostavat viraston taloudenhoidon perustan. Lain (13.11.2009/863) 1 §:n toimialan mukaan Liikenteen turvallisuusvirasto on liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimiva keskushallinnon virasto, joka vastaa liikennejärjestelmän sääntely- ja valvontatehtävistä, edistää liikenteen turvallisuutta ja kestävä kehitystä liikennejärjestelmässä sekä tuottaa liikenteen viranomaispalveluja, 2 §:ssä tehtävät määritellään tarkemmin.

4.1.1 Odotuksia ja haasteita liikennehallinnon virastouudistuksen jälkeen

Liikennehallinnon virastouudistuksen johtoryhmä virastouudistuksen raportissaan korosti mahdollisuutta *työntekijöiden kehittyä monialaosaajaksi tai syventää yhteen liikennemuotoon keskittyvää asiantuntemusta*. Lisäksi raportissa korostettiin turvallisuuden kehittäminen ja ympäristöhaittojen torjunta. *Toimintaan kohdistuneina riskeinä* puolestaan mainittiin *pätevän ja erikoistuneen henkilöstön siirtyminen pois* uusien virastojen palveluksesta, *hyötyjen toteuttamatta jääminen, käynnistymiseen liittyvät ongelmat*, sekä mahdolliset lakien ja asetusten muuttamisesta aiheutuvat haasteet toiminnalle. Lisähuolenaiheena ja ennen kaikkea haasteena nähtiin aluehallinnon uudistus (ALKU) kokonaisuudessaan, joka käsitti Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) toimintakentän. Lisäriskinä koettiin *yhteen sovittaa eri virastojen toimintakulttuurit (Liikenteen turvallisuusviraston sijoittamisselvitys 2009)*. Järven (2015) väitöskirjatutkimus käsittelee laajasti valtion aluehallintouudistus ALKU-hanketta, joka astui voimaan vuoden 2010 alusta.

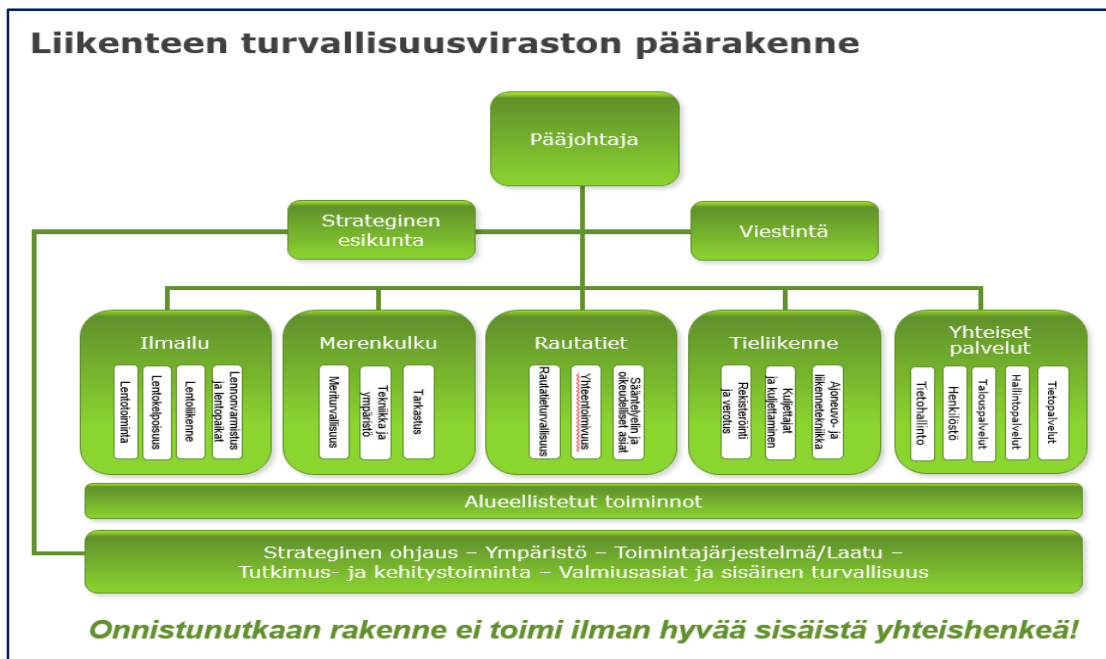
Liikenteen turvallisuusvirasto aloitti toimintansa 1.1.2010 ja viraston ensimmäinen organisaatiomalli muodostettiin toimialapohjaisesti, joista muodostui neljä selkeää toimialaa: merenkulku-, ilmailu-, tieliikenne- sekä rautatieliikenne. Lisäksi uudessa virastossa keskitetysti toimivat esikunta ja viestintäyksikkö. Viraston muutoskokonaisuutta johti Trafin johtoryhmä ja toimialojen johtajat vastasivat muutoksen eteenpäin viemisestä toimialojen sisällä. Liikenteen turvallisuusviraston muodostamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei asiakkaille tarjottaviin palveluihin tule ainakaan merkittäviä katkoksia. Viraston *strategiassa korostettiin palveluiden laadukkuutta ja tehokkuutta*. Viraston onnistuneen toiminnan kannalta tärkeäksi nähtiin muun muassa *mallikas ja luotettava yhteistyö* eri sidosryhmien kanssa, kuten myös eri toimialojen osalta kansainvälinen yhteistyö. Virastouudistuksen myötä entistä enemmän painotettiin *yhteistyötaitojen lisäämistä sekä palvelukulttuurin* muutostarvetta.

Liikennehallinnon virastouudistuksen, sen muutosprosessin eri vaiheissa henkilöstölle pidettiin säännöllisesti erilaisia tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia. Tilaisuuksissa kerrottiin muutoksen etenemisestä sekä muutoksen haasteista että onnistumisista. Henkilöstöllä oli tilaisuus ottaa kantaa muutokseen muun muassa: tiedotus- ja keskustelutilaisuuksissa, henkilöstökyselyiden kautta sekä osallistumalla erilaisiin muutosta koskeviin työryhmiin. Vuodet 2008 – 2009 olivat muutosprosessin kriittisintä vaihetta. Tällöin muutoksen kehittämisen kentällä virastot elivät perustamisen ja kehittämisen vaihetta, joka muodostui useista toimijoista (toimialat/siilot) ja näiden välisestä yhteistyöstä. Haasteena on ollut se, että

kriittinen kehitysresurssi ei ole pelkästään toiminta, osaaminen, vaan virastoon omistuksellisesti sitoutunut asiantuntijajaviisaus. Viitala (2003) määrittää asiantuntijuuden ydinosamiseksi, joka käsittää nipun tietoja, taitoja ja teknologioita, ei niinkään mitään yksittäistä tai erillistä asiaa tai osaamista. Ydinosamista määrittää asiakkaan kannalta perustavalaatuinen lisäarvon tuominen. Ydinkyvykyys on kriittinen menestystekijä, jolla erotutaan kilpailijoista ja joita on vaikea kopioida (Viitala 2003, 177.)

Kuvio 15. Liikenteen turvallisuusviraston pää rakenne 1.1.2010

Lähde: LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Virastonselvitys. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 15/2009.



4.1.2 Liikenne- ja viestintäministeriön palaute Liikenteen turvallisuusvirastolle vuoden 2010 ensimmäisellä puolivuotisjaksolta

Liikenne- ja viestintäministeriön määrittämien Liikenteen turvallisuusviraston tulostavoitteiden ajanjaksoksi vahvistettiin 1.1.-30.6.2010, sekä ministeriön vuodesta 2009 antamassaan tilinpäätöskannanotossaan virastoa edellyttämien toimenpiteiden toteutumaan. Liikenne- ja viestintäministeriö antamassaan palautteessa toteaa mm., että virastolla on ollut käynnissä erittäin haasteellinen ensimmäinen toimintavuosi, jonka aikana virastossa on ollut käynnissä laaja YT-menettely sekä siihen läheisesti liittyvä organisaatiomuutos. Ministeriö toteaa, että Liikenteen turvallisuusviraston tulee muutosprosessin aikana erityisen tarkasti huolehtia siitä, että viraston ydintehtävien hoitaminen pystytään kaikkien liikennemuotojen osalta turvaamaan. Ministeriön ajatuksen takana on asiakaslähtöinen ajattelutapa, jolla samalla on yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite (Virtanen & Wennberg (2005, 117)

Liikenne- ja viestintäministeriö edellytti, että Liikennehallinnon virastouudistuksen yhtenä tärkeänä tavoitteena oli, että uudistus tulee toteuttaa virastojen ydintehtäviä ja liikenneturvallisuutta vaarantamatta ja niin, että uudistus ei näy asiakkaisiin ja kansalaisiin päin heikentyneenä palvelutasona. Liikenteen turvallisuusvirasto on tässä onnistunut varsin hyvin. Viraston puolivuotisratissa esittämät luvut ja tiedot vahvistavat osaltaan tätä näkemystä. Viraston tulee kuitenkin jatkossa panostaa yhtenäisen toimintakulttuurin ja yhtä virastokokonaisuutta korostavien toimintatapojen luomiseen. Lisäksi toiminnallisia sekä niiden saavuttamista ministeriö pitää hyvänä, huomioon ottaen, että kyseessä on viraston toiminnan ensimmäinen vuosi (*LVM/2027/21/2009*).

4.2 Muutoksen kohdevirastojen esittelyä

4.2.1 Osoitteena turvallisuusvirasto

Ilmailuhallinnon ja Rautatieviraston tehtävät liittyivät selkeimmin turvallisuuteen. Merenkululaitoksella on ollut runsaasti muitakin tehtäviä, mutta sen meriturvallisuustoiminto rinnastettiin turvallisuusvirasto toimialueeseen. Ajoneuvohallintokeskuksen toiminnan painopisteenä on ollut ajoneuvoliikenteen tietojärjestelmän pitäminen. Tietojärjestelmää käytetään liikennevalvonnan lisäksi mm. tietopalveluun ja ajoneuvojen verotustarkoituksiin. Ajoneuvohallintokeskuksella on ollut myös kuljettajatutkintoihin, ajokortteihin sekä ajoneuvojen tyyppihyväksyntöihin ja katsastukseen liittyviä liikenneturvallisuustehtäviä. *Eniten yhteisiä piirteitä nähtiin olevan merenkulun ja ilmailun turvallisuusasioiden hoidossa.* Ne molemmat ovat globaaleja liikennemuotoja ja niiden periaatteet pohjautuvat YK-elinten IMO:n ja ICAO:n puitteissa valmisteltuihin sopimuksiin, sääntöihin, normeihin ja suosituksiin. Toimintaperiaatteiltaan verrattain lähellä merenkulkua ja ilmailua on rautatieliikenne. Sen kansainvälisten säännösten pohja on eurooppalainen ja osittain Euraasian kattava alue (OTIF ja UIC, Union internationale des chemins de fer).

Kaikille mainituille liikennemuodoille on ominaista, että Euroopan Unioni on ottanut kansainvälisissä elimissä valmistellut sopimukset ja säännöt omien direktiiviensä ja asetustensa pohjaksi ja muuntanut ne asteittain jäsenvaltioita sitoviksi lainsäädännöiksi. Niitä on samalla jossain määrin muutettu vastaamaan komission, neuvoston ja EU-parlamentin vaatimuksia (*Taustaselvitys, Lampinen 2008, 8 - 19*).

4.2.2 Muutoksen vakiinnuttamisen ja kehittämisenvaihe

1.1.2010 aloittanut viraston organisaatio jouduttiin suunnittelemaan ja vahvistamaan kohtuullisen lyhyessä ajassa, joten uuden organisaation käynnistymiseen saattoi liittyä erilaisia epävarmuustekijöitä kuten työtehtävien ja vastuujakojen puutteellisuuksia, tietokatkoja, henkilöstön motivaatio-ongelmia tai tarvittavien päätösten viivästymisiä. Ilmenneet puutteet pyrittiin eliminoimaan mahdollisimman nopeasti tarvittavilla päätöksillä ja muilla korjaavilla toimenpiteillä. Trafín pääjohtaja ja johtoryhmä valvoivat organisaation toimintaa osana juoksevaa suunnittelutoimintaansa. Lisäksi huolissaan oltiin johtamisesta ja ennen kaikkea johtamisen puutteista sekä myös mahdollisista johtamisvirheistä, jotka voivat aiheuttaa organisaatioon toimintahäiriöitä tai kyvyttömyyttä tehdä oikeita asioita. Uuden viraston tahtotilana oli saada johtaminen toimimaan mahdollisimman hyvin. Trafín pääjohtajan ja toimialojen ylijohtajien tuli pyrkiä vaikuttamaan siihen, että päätöksenteko ja päätösten toteuttaminen tapahtuivat riittävän ajoissa ja että asiaan kiinnitettiin riittävää huomiota. Trafín pääjohtaja valvoi viraston johtamisen muotoutumista osana virastouudistuksen kehitystä.

Liikennehallinnon virastofuusion toimijoiden ja muutosprosessin eteenpäin viejien, mutta ennen kaikkea virastojen johdon rooli nähtiin ”kahden tulen välissä” (Reikko ym. 2010) olemiseksi, sen tuli vastata toimistaan nimenomaan ministeriölle ja poliittiselle johdolle, mutta myös toimia edustajana henkilöstöön päin (ks. myös Virtanen & Stenvall 2014). Jokaisen johtajan tuli vastata yksikössään muutoksen toteuttamisesta ja päättää yksikön kannanotoista ja toimista. Johdon tuli olla poliittisen johdon linjapäätösten takana, perustella päätöksiä henkilöstölle sekä toteuttaa ne sovitusti. Virastojen johdon merkittävin rooli oli johtaa muutosta siten, että muutoksesta tulisi henkilöstön kannalta mahdollisimman johdonmukainen, ymmärrettävä ja turvallinen. Johdon tuli vastata myös tiedon kulusta – oikein ja ajallaan viestintä ja sen totuudenmukaisuuden tuli toimia. Johdolla tuli olla tuntosarvet herkkinä myös henkilöstön keskuudessa käydyille epävirallisille käytäväkeskusteluille, ymmärtää erilaisia kannanottoja ja niiden perusteita, analysoida oleelliset epäoleellisista ja oppia uutta muutosprosessia toteuttaessaan. Tämän lisäksi virastojen johdon tuli vastata myös siitä, että virastojen perustehtävien suorittaminen ei vaarantunut muutoksessa. Muutosprosessin aikana vallitsi *keskinäinen riippuvuus* (mm. Ruohotie 2002a) organisaatiomuutosta koskevien virastojen kesken. Tässä vallitsevassa tilassa määrätietoinen työ ja muutostarpeiden ymmärrettäväksi tekeminen ovat olleet *kriittisiä tekijöitä* prosessin etenemisessä. Prosessin ja asioiden etenemisestä huolimatta, on pitänyt säilyttää tietty vakaus ja toiminta virastoissa, jotta

muutoksen perustehtävät ja päivittäiset arjentehtävät ovat olleet vakaalla pohjalla. Koko prosessissa keskijohto ja lähijohto ovat olleet keskeisiä tukipilareita ylimmälle johdolle.

Viitalan (2003, 59) mukaan *yhdistäminen* on vaihe, jossa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi opasteiksi toiminnalle. Siinä ne myös integroidaan organisaation systeemiseen kokonaisuuteen. *Sisäistämisvaiheessa* yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. Tämä myös merkitsee usein pois oppimista vanhasta ja kokeiluvaihetta, jossa uudesta toimintamallista saadaan tietoa sen kehittämisen pohjaksi. Virastouudistuksessa poisoppiminen tarkoitti vanhoista virastoista luopumista – ei vanhoista töistä luopumista, sillä työt ja tehtävät lakien edellyttämällä tavalla siirtyivät henkilöstöosaamis pääoman mukana myös uuteen virastoon. Samalla kehittämistehtäväksi muutokselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti tuli miettiä sitä, että voisiko asioita hoitaa sekä tärkeitä asioita saavuttaa kokonaan toisella ja samalla järkevämällä tavalla.

Kaikki muutokset eivät suinkaan etene alun tuskasta kohti vääjäämätöntä voittoa, vaan siihen sisältyy erilasta ja aikaista muutosvastarintaa yksilöstä riippuen. Virastouudistusmuutos koski kaikkia henkilöitä ja näin ollen muutos myös kohdentui tavalla tai toisella kaikkiin – ihmiset olivat, halusivatpa tai ei – yksilöinä muutostilanteessa. Muutostilanteessa *esimiehen rooli korostui* ja häneltä odotettiin tietoa, tukea ja turvallisuuden luontikykyä, mutta samalla esimiehen oli aina oltava myös työnantajan edustajan roolissa. Kautta koko muutostilanteen ajan on erilaisia jännitteitä, joiden viidakossa esimiehen on pääkylmänä liikuttava. Airaksinen (2009; Jokivuori 2002) mukaan uudistuksissa mukana olevien ihmisten ristiriitaisista käsityksistä ei keskustella tarpeeksi, vaan enemmänkin teemaksi nousee konfliktien välttäminen ja konsensuksen tavoittelu, jolloin uudistuksen tavoitteet jäävät saavuttamatta. Airaksista (2009) tulkiten *johtajalla on oltava selkeä tieto suunnasta ja päämäärästä*, ongelmana on vain se, että muutosprosessin edistyessä myös suunta voi muuttua. Henkilöstö on ollut se kiila muutosmatkalla, joka on asettanut tarpeen suunnan tarkistukselle. On erittäin tärkeää, jotta muutosprosessissa homma pysyy hanskassa, että viestintä on ainakin jollakin tasolla kontrolloitavissa.

Ruhotien (2000a) mukaan muutos liikkuu useissa ulottuvuuksissa ennalta arvaamattomasti. Muuttuvassa toimintaympäristössä mikään ei tule valmiiksi ja kehitystyö on jatkuva prosessi. Ruhotie (2002a) toteaa ihmisten *keskinäisen riippuvuuden* olevan muutoksessa tärkeää, koska se tukee sekä tehtävän suorittamista että oppimista. Hänen näkemyksensä muutoksesta ankkuroituu ihmiseen, jolla on vahva käsitys itsestä oppijana ja

työntekijänä. Tällainen ihminen ryhtyy *kriittisesti kyseenalaistamaan oletuksiaan*. Karman (2012) mukaan käytännön kuvia kumartamaton ja aito rohkean uudistusmielinen toimintatyö *kannustaa muutosvastaisuuden iloiseen taisteluun*. Tällöin johtamisen haasteena on uskallus sukeltaa erilaisiin arjen merkityksellisyyksiin. Se on myös poikkeuksellista ymmärrystä ja kykyä luoda uutta merkittävää ja lisäarvoa tuottavaa, jota vielä eilen ei ollut ja johon kukaan ei välttämättä uskonut. Hyvin tiivistetysti sanottuna *muutosjohtamisen peruspilareita* ovat: muutoksen hallittavuus sekä kohde (aineelliset ja aineettomat resurssit), ajallinen eteneminen ja toteuttamistapa.

Viitalan (2003) mukaan johtajan rooleja ja tehtäviä koskeva kirjallisuus tarjoaa taustaa sen ymmärtämiseen, millaisia osaamisen johtamisen tehtävät ja roolit ovat esimiestyössä ja miten ne liittyvät johtamisen kokonaisuuteen. Esimies-alais-vuorovaikutussuhdetta eli *työyhteisötaitoja* käsittelevä kirjallisuus lisää ymmärrystä etenkin empiirisen aineiston analysoinnin taustaksi, jossa alaiset arvioivat esimiestään. Muutosjohtamisesta on esitetty teorioita ja malleja runsaastikin, kuten esimerkiksi (Lewin 1975, Kotter 1996, Stenvall ja Virtanen 2007, Mattila 2007, 2008, 2011). Muun muassa Lewinin (1975) ja Kotterin (1996) mukaan yksilö nähdään kohteena, jonka käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa ulkoisin toimenpitein. Kupias ym. (2014,144) nostaa esille tärkeän johtamiseen liittyvän ilmiön eli arvostavan kuuntelun, millä keinoin saadaan enemmän tietoa ja säästetään aikaa. Tämän lisäksi arvostava kuuntelu liittyy aidosti avointen kysymysten esittämiseen. Arvostavassa kuuntelussa kuuntelija pyrkii kuuntelemaan toista ilman omia ennakkokäsityksiään, ajatusrakennelmiaan tai arvoasetelmiaan.

4.3 Järki ja tunteet muutoksen kehittämisvaiheessa

4.3.1 Muutosprosessi tunnetilojen pyörteessä

Muutoksen alamäkvaiheessa henkilöstön *samaistuminen* uuteen on ollut heikkoa. Samaistuminen perustuu yksilön ja organisaation väliseen aktiiviseen ja positiiviseen yhteyteen. *Samaistumattomuus* on taas yksilön ja *organisaation identiteetin aktiivinen irtaantuminen toisistaan* (Saari 2014) eli niiden välinen yhteys on negatiivinen. Positiivisesti muutokseen suhtautuvat työntekijät samaistuvat ja haluavat samaistua muutoksen tuomaan uuteen, negatiiviset yksilöt taas *vieraantuvat* siitä (Ponteva 2009). Tosiasioiden lisäksi muutokseen suhtaudutaan tunteella. Turvattomuus lisää muutosvastustusta johtaen ryhmässä

irrationaaliseen käyttäytymiseen. Lisäksi mielipiteet ovat tunnesidonnaisia ja niihin vaikuttaa suuresti ryhmän yhteisöllinen tulkinta (Pietiläinen & Kesti 2012, 168, ks. myös Bion 1979).

Organisaatioiden välisiä suhteita voidaan tarkastella myös luottamuksen roolinäkökulmasta, ”isäntäyrityksen” ja ”alihankkijan” välisessä liiketoimintasuhteessa (Koivumäki 2008, 84). Koivumäen näkökulma on mielenkiitoinen ja sitä voidaan peilata myös virastouudistus kontekstissa. Virastouudistuksen muutostilanteessa isännän roolia edustaa uusi virasto, Trafi ja alihankkijoita edelliset virastot eli muutosuudistuksessa toimialat. Toimialojen väliset suhteet vaikuttavat koko viraston (Trafin) sisäisiin suhteisiin, kuten esimerkiksi asiantuntijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, työilmapiiriin ja -motivaatioon sekä sitoutumiseen, arvojen ja luottamuksen rakentamiseen. Yhteinen toimintakulttuuri sekä yhteisten sosiaalisten verkostojen luominen on sitten jo pidemmän aikavälin työn tulosta.

Tässä vaiheessa virastojen yhdistämisen alkua leimasi se, ettei toisten virastojen toimintaa tunnettu, ihmiset olivat tuntemattomia ja vieraita. Tällainen tilanne herätti paljon ennakkoluuloja, pelkoja ja jossain määrin myös vihamielisyyttä. Muutoksen taustalla olevien syiden ja tapahtumien kulun johdonmukaisuuden hahmottaminen on kaikkien painetilanteiden hallinnan edellytys (Ylikoski & Ylikoski 2009). Kyöstin ja Airaksisen (2014, 183-184) mukaan ihmiset kokevat usein tiedostamattaan paikkaan kuulumisen tunteita. Tunteet nousevat kuitenkin usein tiedostetulle tasolle, kun paikka koetaan jollakin tapaa *uhaksi*. Kuntaliitos on hyvä esimerkki tilanteesta, jossa *paikkaan kuuluminen tulee yhtäkkiä näkyväksi*, kun itselle merkityksenkäs paikka on vaarassa poistua institutionaaliselta kartalta. Paikka identiteetin voidaan katsoa koostuvan kolmesta pääelementistä, joita ovat *pysyvä fyysinen miljöö*, *paikkaan kiinnittyvät toimet* sekä *näille annetut merkitykset*. Paikan merkitykset muodostuvat kuitenkin ihmisten kokemuksista. Kolmen pääelementin lisäksi paikan identiteettiin voidaan liittää paikan ominaisuus, jota on nimitetty ”*paikan hengeksi*” (spirit of place) tai ”*paikan tunteeksi*” (sense of place) (esim. Lewin 1975), edellisten lisäksi paikan *symbolisilla tunnuksilla* voi myös olla hyvinkin suuri merkitys yksilön työpaikkaan sitoutumisen näkökulmasta katsottuna.

Pontevan (2009) tutkimuksen mukaan merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet ovat tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita. Lewinin (1951) näkemys on, että kaikissa organisaatioissa on *sekä muutokseen ajavia että muutosta vastustavia voimia*, ja organisaation johdon onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja identifioida nämä voimat onnistuakseen toteuttamaan uudistuksen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lewin (1958, 1951) jakaa muutoksen kolmeen eri vaiheeseen; *ensimmäisessä vapauttamisen* (sulautuminen, unfreezing) vaiheessa organisaatiossa keskitytään muutoksen

valmisteluun, tavoitetilan luomiseen sekä vanhojen toimintatapojen hylkäämiseen, *muutos* (changing) ja uudelleen jäädyttämisen vaihe (refreezing). *Sulautumisella* Lewin (1958, 1951) tarkoittaa organisaation vanhojen rakenteiden purkamista ja muutokselle avoimen ilmapiirin luomista, mikä puolestaan onnistuessaan takaa *toisen vaiheen eli muutoksen sujuvan toteuttamisen*. *Kolmannessa vaiheessa uudet organisaatiorakenteet jäädytetään*, eli luodaan vakaa ja vakiintuva ilmapiiri. Lewinin (1975, 1951, 1958) mukaan ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan kutsua *toiminnalliseksi tilanteen näkökulmaksi*. Juutin (2006) näkemyksen mukaan Lewinin kenttäteoriasta rakentui *motivaatioteoria*, kun toimintaan liitettiin päämäärät ja niitä koskevat odotukset. Muutosta ajavien ja muutosta vastustavien voimien vuoropuhelukentällä läsnä ovat muun muassa: uhkat ja mahdollisuudet, voimavarat ja uupumus, odotukset ja jännitteet, järki ja tunteet. Lisämausteen vuoropuhelukentälle tuo se, että yhtenäistä virastokulttuuria ei vielä ole muodostunut ja näin ollen vanhat virastokulttuurit olivat vallalla erilaisine toimintatapoineen.

Lewinin (1951) näkemyksen mukaan keskeistä *muutoksen onnistumisen kannalta olisi tyytymättömyys ja turhautuneisuus nykytilaan*. Lewinin mallia mukaillen hiukan laajemmin seuraavasti:

- *muutostarpeen määrittely*, tässä määrittelijänä on ollut liikenne- ja viestintäministeriö
- *yhteisen näkemyksen luominen*, jossa toimijoina ovat olleet virastot (muutosagentteja ja Liikenne- ja viestintäministeriö muutoksen pääomistaja)
- *muutoksen toimeenpanosta ja sen etenemisestä huolehtiminen*, muutostyöryhmät, muutosohjausryhmät, Liikenne- ja viestintäministeriö
- *muutosprosessin vaihteellinen seuranta eli muutoksen askellukset*, tästä vastuussa muutoksen eri toimijat (työryhmät, ohjausryhmät)
- *muutosprosessin tilannekatsaus, miten jatketaan ja ketkä ovat toimijoita* (koskee kaikkia muutosprosessin valmistelussa mukana olevia, toisaalta koko hallinnonalan henkilöstöä)
- *muutoksen haltuunotto ja ankkurointi käytäntöön*, tässä viraston johto on ollut avainasemassa, mutta muutoksen haltuunotto haaste kosketti viraston koko henkilöstöä.

Liikennehallinnon virastouudistukselle on ollut luonteenomaista monimutkaisuus, muutosprosessi kosketti laajaa henkilöstöjoukkoa sekä eritoten muutoksen kohteena olleita itsellisiä valtionvirastoja. Lisäksi muutosprosessin aikana jokaisella virastolla on ollut lakiin perustuva oma tehtäväalue ja liikennehallinnonalaan liittyvä toimialue hoidettavana. Jokaisessa muutokseen osallistuvassa virastossa ollaan oltu tuplatöiden ja vastuiden äärellä. Itse muutosprosessin ja toimeenpanovaiheen aikataulu oli noin kaksi vuotta, mutta muutoksen haltuunotto eli sisäistäminen kokonaisuudessaan on ollut pidemmän ajanjakson prosessi.

Stenvall ja Virtasen (2007) näkemyksen mukaan työntekijöiden kyky muuttua on rajallinen. Ylhäältä annetut muutospyrkimykset voivat tuntua henkilöstöstä siltä, että *aiempaa työtä ei arvosteta*. Stenvall ja Virtanen (2007) tutkivat muutuskritiikkiä ja samalla muistuttavat, että toisaalta *muutuskritiikkiin voi sisältyä myös organisaation jäsenten rohkeaa ja aktiivista pyrkimystä vaikuttaa muutosprosessiin ja uuden organisaation onnistumiseen* (ks. myös Turpeinen 2011; Jokivuori 2002). Laitisen ja Stenvallin (2012) mukaan kompleksisessa kontekstissa ihmisen ulkoinen ja sisäinen toiminta eivät erotu, vaan mielikuvat ohjaavat käyttäytymistä, minkä seurauksena organisatorisia *valtasuhteita syntyy ja purkautuu*. Erilaisuuden johtaminen korostuu. Ihanne tilanteessa esimiehen tulisi huomioida jokainen alainen ainutlaatuisena yksilönä (Pynes 2009, 88-114).

Koski ja Vakkala (2007, 43) ovat tutkineet kuntaorganisaatioissa tapahtuvia kuntaliitoksia. Tutkijoiden mukaan kuntaorganisaatiossa organisatorisella muutoksella tarkoitetaan toteutettavaa rakenteellista yhdistymistä ja sen seurauksena syntyviä prosesseja sekä toimintatapoja. Kuntafuusio eli kuntien yhdistyminen toisiinsa on toiminnallisesti sekä oikeudellisesti merkittävä muutos. Tällöin kaksi tai useampi oman oikeushenkilöllisyyden omaavaa kunta fuusioituu keskenään muodostaen uuden itsehallinnollisen kokonaisuuden (ks. esim. Aronen ym. 2009; Hoverfält 2012; Kyösti ja Airaksinen 2014; Haveri ja Nieminen 2003; vrt. Liikennehallinnon virastouudistus).

Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosprosessin peruspilareina pidettiin muun muassa:

- *Pääjohtajien yhteistyökykyä ja halua sekä kyvykkäitä projektipäälliköitä*
- *Vahvaa tahtotilaa uudistuksesta*
- *Uudistuksen määrätietoista toteuttamista*
- *Vastuuhenkilöiden sitoutumista ja aktiivista otetta uudistukseen suunnittelussa ja läpiviennissä*
- *Henkilöstön kuuntelemista ja mukaanottoa suunnittelussa ja muutoksen toteutuksessa*
- *Lähtökohtana oli, että asiakaspalvelu ja viraston toiminta jatkuu normaalisti siten, että asiakas ei huomaa edes muutosta ja palvelut toimivat normaalisti, tästä syystä päädyttiin muutoksen ensivaiheessa malliin, jossa liikennemuotokohtaiset yksiköt jatkoivat toimintaa vuoden 2010 alusta. Ajateltiin, että viraston toiminnan käynnistyttyä voidaan rauhassa katsoa muutoksen seuraavaa vaihetta ja viraston toimintamallin organisointia*
- *On selvää, että näin laajassa muutoksessa ei kaikkia asioita osattu ottaa huomioon muutoksen valmisteluvaiheessa, mutta asiat piti saada eteenpäin*
- *Muutoksen nopeus ja laajuus aiheutti paljon huolta henkilöstön keskuudessa ja muutoksen eteenpäin viejien uudestaan ja yhä uudestaan piti vakuuttaa henkilöstölle, että mitä nopeammin muutos viedään eteenpäin, sen parempi se on kaikille*

- Muutosvastarinnan kääntäminen muutosmyönteisyydeksi oli ajoittain rankkaa, mutta projektin edetessä ja muutosmyönteisyyden lisääntyessä oli myös hyvin palkitsevaa
- Näin jälkeenpäin katsottuna se, että henkilöstölle ei kyetty antamaan myönteistä onnistumisen ja kehittymisen näköalaa, vaan keskustelut velloivat vanhan ympärillä, erilaisissa hautajaistunnelmissa ja tuhon ilmapiirissä
- Hyvä ja avoin tiedottaminen virastouudistuksen eduista ja välttämättömyydestä on avainasia. On myös uskallettava kertoa muutoksen haasteista ja mahdollisista negatiivisista asioista, jotka on kyettävä voittamaan yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa.

Esitutkimusaineistoon pohjautuvana otanta kyselytutkimuksesta (Johdon näkemyksiä, kysely 22.4.2013, Liite 1).

*Taulukko 10. Muutosprosessin 7 teesiä, yhteenvetosynteesinä
Tutkijan laatima kuvio perustuen teoria- ja empiricalähtöiseen pohdintaan*

Teesi 1, että muutoksessa huomioidaan aika, kiire on huono elementti muutosprosessin eteenpäin viemisessä

Teesi 2, että varataan tarpeeksi henkilöitä muutoksen eteenpäin viemiseen ja erilaisiin valmistelutyöryhmiin

Teesi 3, että muutosprosessin valmisteluryhmissä on päätoimisesti ainakin yksi mieluummin useampi henkilö, jotka tuntevat muutoksen kohteena olevan/olevat viraston tehtävät ja toimintakulttuurin. Valmisteluryhmässä olevat edustavat sekä substanssitasoa että johtotasoa, konsulttien tehtävänä on täydentää työryhmiä, mutta viraston sekä historiatiedot että muutokseen liittyvät ehdot, tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit pitää olla virastoa/virastoja edustavilla henkilöillä

Teesi 4, edellä sanottu saattaa tuntua turhalta ja kustannuksia lisäävältä toiminnalta, mutta riittävän resurssien sekä myös riittävän aikaresurssien valmisteltu muutos syntyy vahvemmalle pohjalle ja siitä on helpompi jatkaa viraston kehittämistä. Muutos on tavoitteellista, asetettujen määritysten mukaisesti

Teesi 5, kun on selkeä roolijako: muutostoimijat ja viraston arjesta huolehtijat ja vastaajat, muutostoimijat voivat täysillä panostaa muutoksen eteenpäin viemiseen ja taas päinvastoin viraston arki hoituu osaavien ammattilaisten toimesta. Kaiken edellytyksenä on molemminpuolinen luottamus siitä, että kussakin tehtävässä toimijat hoitavat tehtävänsä ja näin ei tuhraannu aikaa tai muita resursseja ylimääräisesti

Teesi 6, edellä sanotulla on se vaikutus, että se lieventää muutoksesta johtuvia henkilöstön huolenaiheita kuten, epäluottamusta, toivottomuutta, pelkoa ja ahdistusta eli negatiivisia tunteita ja näin kääntää positiiviksi tunteiksi; uskoa ja mahdollisuuksia tulevaisuuteen ja tällä keinoin edistää henkilöstön innovatiivisuutta uuden luomiseen

Teesi 7, kaiken taustalla ja ehdottomana edellytyksenä on molemmin suuntainen viestintä sekä luottamus, sillä muutoksen eteneminen ja siihen liittyvät asiat tulee olla kaikkien tiedossa. Viestintä ja luottamus ovat keskeisessä asemassa kautta koko muutosprosessin

Yhteenveto synteesi: Johtaminen ja esimiestyö on ammattimaista: tämä tarkoittaa yhtenäistä johtamiskulttuuria ja yhtenäisiä työvälineitä sekä työmenettelyjä. Kuten sitouttamista, motivaatiota, halua kehittyä johtajana, ammattimaista johtamisotetta, tietotaitoa ja niiden soveltamista sekä avoimuutta ja uskottavuutta. Keskeistä tässä on luottamus, jonka rakentamisessa viestinnän rooli on avainasemassa. Johtajuudelle ei kuitenkaan riitä, että johtaja jakaa tiedonpalasia. Ne pitää yhdistää joukkueen tehtävään ja tilanteeseen. Tärkeää on viestinnän johdonmukaisuus, jos johtaja puhuu toista kuin tekee, hän menettää uskottavuuttaan (Johtamisen kehittämisohjelma, Trafti 10.5.2012)."

4.3.2 Miksi muutosta vastustetaan?

Muutoksen tuoman epävarmuuden tuloksena ihminen voi menettää työn mielekkyyden ja hän ei enää voi olla ylpeä siitä mitä tekee. Työnarvo kadottaa merkityksensä. Saaren (2014) mukaan muutostilanteessa ihminen kokee, ettei ennen voimassa olleet hyvät ja toimivat säännöt nyt vastaa työpaikan toimintaa, työntekijän olo voi käydä ristiriitaiseksi. Tällöin työntekijä voi sopeutua sääntömuutoksiin joko aktiivisesti tai passiivisesti, tai asettua vastustamaan muutoksia ja käydä vaatimaan paluuta vanhaan. Tämän tyyppistä muutosvastarintaa koettiin myös Liikennehallinnon virastouudistuksessa. Yleistä on, että muutoksen valmisteluun, ennakoitavuuteen ja perusteluihin kohdistuu kritiikkiä ja kielteistä asennoitumista. *”Uusi virasto on vaikeasti hallittavissa, on vanhat eri leirit, NUO ja ME, ihmisten muutosvastarinta tulee huonontamaan työssä viihtyvyyttä”* (Henkilöstöarvio 2008). Muutosvastarinta on muutosjohtamisen kirjallisuuden vakioaiheita (Vakkala 2012). Vakkalan näkemyksen mukaan *muutosvastarintaa tulisi tarkastella joko käyttäytymisenä tai kognitiivisena ja tunneperäisenä ilmiönä*. Tunneperäiseen reaktioon liittyy muun muassa epävarmuuden, ahdistuksen, pelon ja vihan tunteita. Muutostilanteen epävarmuus ja ylhäältä tulevat päätökset ravistavat hallinnan tunnetta siitä, että henkilöt itse voisivat vaikuttaa omaan tilanteeseensa ja omaan työhönsä sekä työyhteisöä koskeviin muutoksiin. Mauno ja Kinnunen (2005) toteavat työn epävarmuuden syntyvän, kun työpaikan menettäminen tai työn ominaispiirteissä tapahtuvat muutokset koetaan uhkaavina. Muutosprosessiin liittyviä vastavirtauksia, jännitteitä sekä rajapintakeskustelujen aiheita pitäisi ennemminkin voida purkaa *käyttäytymis- ja työyhteisöaitakeskustelujen* kautta, koska ihmisten tunteisiin vetoaminen tai niihin liittyvien ilmiöiden kaikkinaisen tunnistaminen saattaa olla kovinkin hankalaa. Useimmiten ihminen saattaa lukkiutua, jos hänen syvimpiin tunteisiin yritetään johtamisen keinoin kajota.

4.3.3 Muutoksen kiikkulaudalla

Muutosvastarinta nujerretaan hyvällä muutosjohtajuudella. Johtajuus on muutostilanteessa voimakkaassa jännitteessä. Muutoksen johtaminen on prosessin johtamista, mutta myös tilannejohtamista, jossa keskeistä on muutostarpeen esiintuonti, muutossuunnitelma ja siitä tiedottaminen, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Konfliktilatautuneessa (Koli 2014; Nyberg ym. 2014) tilanteessa argumentaatio voi olla sekä

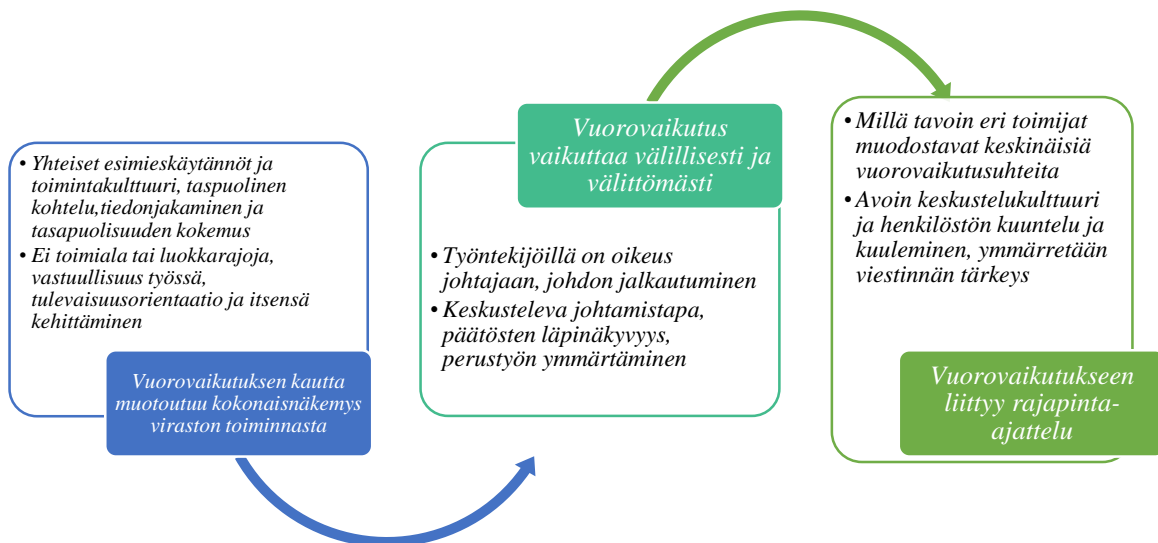
hyökkäävää että puolustavaa ja kritisoivaa, puolustaminen on oikeutetusti keskeistä. Ihmiset kyseenalaistavat muutoksen tarpeen toistuvasti muutoksen eri vaiheissa (Valpola 2007; Vakkala 2012). Tämä tulee esille myös henkilöstökyselyiden avoimissa teksteissä ja kommenteissa.

Metaforisesti kuvattuna – muutoksen vakiinnuttamisessa ollaan kuin kiikkulaudalla, entisestä ei olla valmiita luopumaan, mutta toisaalta tulevaisuus ja sen tuomat haasteet saattaisivat olla kiinnostavia. Anttilalaisen (2009, 15) mukaan metaforia on kaikkialla, vaikka niitä ei aina tiedostettaisikaan. Tavat, arvot ja yhteiset näkemykset *ohjaavat vuorovaikutusta* ja yksilöiden käyttäytymistä (Koivumäki 2008). Muutoksen organisaatiokulttuurissa voidaan kuvata kaksijakoisuus tilanteeksi, toisaalta halutaan vanha jättää taakse ja toisaalta ottaa askel uuteen. Jokaisen *arvomaailma on kovin yksilöllinen* ja organisaatiokulttuurin muutos merkitsee yhteistä tahtoa, pitkäjänteisyyttä sekä sitoutumista, mutta *ennen kaikkea yksilöllistä ja yhteisöllistä rohkeutta*. Ollaan tilanteessa, jossa johdon on osattava järjestää levähdyspaikkoja, suvanteita, joissa pysähdytään analysoimaan ja refleктоimaan jo aikaan saatuja tuloksia sekä linjaamaan, mitä seuraavaksi. Muutoksen vakiinnuttamistilanteessa on kiinnitettävä erityistä huomiota *motivaation kohottamiseen* samoin kuin *esimiehen tuki ja ajan antaminen* on muutostilanteessa oleellista (ks. Mattila 2008, 2011; Kumpulainen 2013). Sydänmaanlakan mukaan yksilön käyttäytyminen muuttuu kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet (Sydänmaanlakka 2001, 66-68). Yhteinen näkemys kertoo, millä ratkaisulla halutaan asetettuun tavoitteeseen pyrkiä (Valpola 2007).

Tutkimuksessaan Mattila (2006, 15) muistuttaa, että organisaatio ja sen jäsenet ovat subjekteina erillisiä toisistaan. Kaikki organisaation jäsenet eivät lopulta jaa sen virallisia tavoitteita samassa mittakaavassa (Järvi 2015, 78). Näin ollen käsitellessämme organisaatiota *käsitlemme aina joukkoa tahdonvoimaisia ihmisiä*. Eskola ja Suorannan (2003, 45 ja 51) mukaan maailman hahmottaminen tietyn merkityksellisen prosessin ja merkitysyhteyden kautta takaa sen, että on olemassa tiettyjä sosiaalisesti opittuja tapoja asioiden hahmottamiseen ja yhteiseen ymmärtämiseen. Merkitysten ymmärtäminen on kontekstuaalista eli asiat, puheet, teot, esineet jne. saavat merkityksensä tietyssä kontekstissa tai suhteessa, asia- tai merkitysyhteydessä. Laihasen (2009, 82) mukaan, kun muutospaineet ovat kovat ja näkyvät, muutoksen arviointi helposti käynnistää uudistuksia ja toimii muutosagenttina. Organisaatioilla on myös kovin erilaisia valmiuksia muuttua (Hakari 2013; Harmaala 2010). Näin on ollut myös virastouudistuksessa, jokaisella virastolla on ollut oma entiteettinsä, josta ei mielellään oltu luopumassa. Myös muutosten käsittelyssä ja toteutustavassa on

organisaatioiden, kuten myös muutoksessa mukana olevien virastojen välillä merkittäviä eroja, jotka siirtyvät suoraan sekä rakenteen toimintaan että henkilöstön kokemuksiin. Mattilan (2006) tutkimuksen mukaan muutosvastarinnalle on eri yhteyksissä johdettu sankka joukko vaihtelevia syitä. Silti taksonomiat muistuttavat paljon toisiaan. Selitykseksi on tarjottu henkilöstön luontaista vapauden kaipuuta ja organisaation perinteiden merkitystä. Tutusta ja turvallisesta on tällöin vaikea luopua edes hyvin perustellusti. Muita vastarinnan lähteeksi nähtyjä ulottuvuuksia on mm: *vakiintuneiden normien ristiriita*, pelko etujen ja aseman menettämisestä. Olevasta luopumista jarruttaa myös se, että pelkää jonkun muun ottavan sen aseman, vastuun ja vallan, jonka katsoo kuuluvan itselleen. Luopumisen vaikeus tai estyminen voi johtaa työkykyä rajoittavaan masennukseen. Myös pelko uusia osaamisvaatimuksia kohtaan voi vaikuttaa työntekijöiden kriittisyyden taustalla (ks. Kosonen ym. 1999). Ylikosken ja Ylikosken (2009) mukaan muutosviesti on tavallaan piiloviesti yksilön puutteellisuudesta, tai se ainakin tulkitaan tiedostamattomalla tasolla niin, vaikkei järjellä ajatellen tällaiselle tulkinnalle olisikaan mitään perustetta.

Kuvio 16. Vuorovaikutuksen merkitys muutoksen vakiinnuttamisessa
Tutkijan laatima kuvio mukailtu: Stenvall ym. 2014 ja henkilöstökyselyjen avoimet kommentit
”Viestinnän merkitys muutoksessa”



4.3.4 Miksi muutos luo huhuja ?

Ihmisillä on tarve tietoon. Mikäli tietoa ei saa, syntyy tyhjiö, jonka huhut pyrkivät täyttämään. Nopea, realistinen, kattava ja avoin tiedottaminen on paras keino muutostilanteisiin kuuluvien huhujen kumoamiseksi. Tosiasioista tiedottaminen on työlästä ja vaatii toistoa. Tositieto kumoaa vastustusta lisäävät ja energiaa kuluttavat huhut. Oleellista on

se, että virallinen tieto tulee niin ajoissa, että luottamus säilyy (Ylikoski & Ylikoski 2009; Järvi 2015, 84-85.) Muutos tulee viedä läpi hallitusti. Muutosprosessin tueksi voidaan laatia strategia, jotta asetetut muutostavoitteet saavutetaan. Henkilöstön tiedottaminen ja sitä kautta epävarmuuden ja arvailujen vähentäminen ovat avainasemassa hallittaessa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta voidaan murtaa vain yksituumaisella ja näkyvällä johtamisella sekä esimerkillisellä toiminnalla (Majoinen 2006). Henkilöstön korkea koulutustaso, odotukset sekä itsenäisyys pakottavat johtotehtävissä olevat miettimään: miten sitouttaa itsenäiset asiantuntijat viraston yhteisiin tavoitteisiin ja pitää heidät virastossa työskentelemässä innostuneesti ja tavoitteellisesti (Lämsä 2005b, 29).

”Suuren muutoksen hallinta on aina haasteellinen tehtävä ja erityisesti muutoksen eri vaiheissa tuli panostaa henkilöstön informointiin. Informointia hoidettiin nettiviestinnän avulla ja pitämällä henkilöstötilaisuuksia, joissa annettiin informaatiota uudistuksen eri vaiheista ja tavoitteista sekä aikatauluista” (Johdon näkemyksiä, kysely 22.4.2013, Liite 1).

”Meillä oli tarkka viestintäsuunnitelma. Varmasti asioita olisi voinut tehdä toisinkin, mutta uskon, että pääosin prosessin eteneminen nopealla aikataululla oli kaikkien etu” (Johdon näkemyksiä, kysely 22.4.2013, Liite 1).

”Ilman johdon, koko muun henkilöstön, poliittisen päätöksentekijän ja sidosryhmien tukea näin suurta muutosta olisi ollut vaikea viedä eteenpäin. Tämä vaati hyvän ennakkosuunnittelun ja valmiuden vastata kaikkiin esille nouseviin kysymyksiin” (Johdon näkemyksiä, kysely 22.4.2013, Liite 1).

Hyvin usein muutostilanteissa työyhteisön jäsenet reagoivat muutoksiin samankaltaisesti. Työntekijät voivat kokea muutoksen uhkana, joka herättää erilaisia pelkotoiloja. Työyhteisön jäsenet ovatkin näiden tunteiden vuoksi melko yksin, jos organisaation johto ei kykene reagoimaan niihin nopeasti. *Aktiivisesta tiedottamisesta* tai monen suuntaisesta vuoropuhelusta huolimatta ei johto ja esimiehet pysty estämään huhujen syntyä ja leviämistä. Työyhteisössä saattaa *tunnetilanne* esiintyä enemmän tai vähemmän *vuoristorata* olemuksena. Ihmiset kokevat olevansa vain *pelinappuloita*, joita ohjaillaan ja siirrellään ylemmän tahdon mukaan. Siksi on erittäin tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksesta ja vaikuttaa niiden toteuttamiseen (Järvinen 2014; Järvensivu 2010). Jokaisessa muutostilanteessa alaisen asennoitumiseen vaikuttaa se, millaisia vaikutuksia muutoksilla on hänen omaan toimintaansa ja asemaansa työpaikalla. Alainen miettii, millaisia uhrauksia muutos vaatii häneltä ja työtovereilta, millaisia riskejä muutokseen liittyy ja millaisia hyötyjä hän ja muut saavat muutoksesta. Hietamäen (2013) mukaan asiantuntija-ammateissa työmahdollisuuksien rajallisuus voi olla yksi selittävä tekijä työtehtävään sitoutumisen ja organisaatiositoutumisen

välisenä kiinnikkeenä ja yhteytenä. Muutostilanteesta huolimatta yksilö ikään kuin kiinnittyy uuteen työyhteisöön ja virasto-organisaatioon.

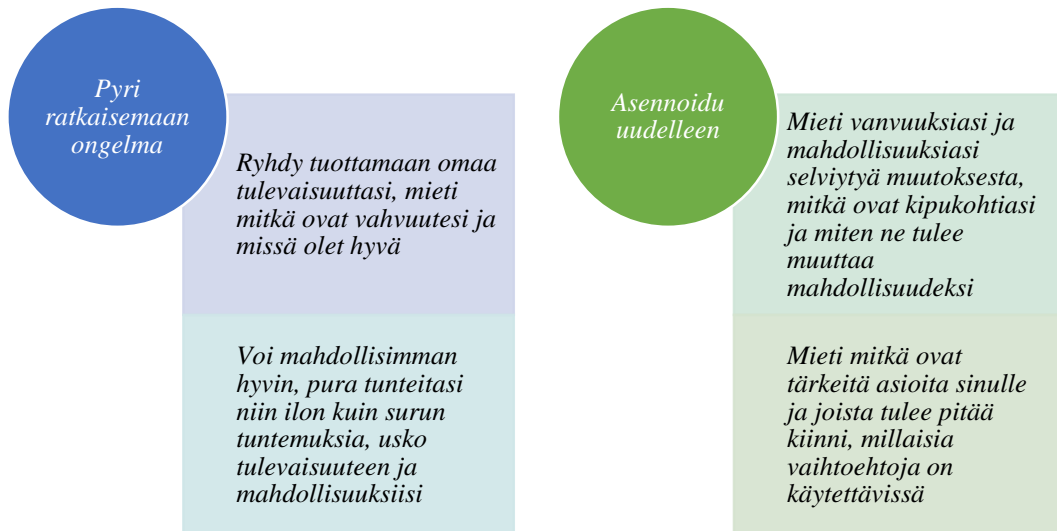
Organisaatiomuutoksen eri vaiheisiin liittyy myös *sitoutumisen ulottuvuudet*, millä tavoin työntekijät ovat asennoituneet tai kiinnittyneet tulevaan. Sitoutuminen voi näkyä muun muassa siten, että työntekijät hyväksyvät muutokseen liittyvät tavoitteet ja arvot sekä ovat valmiita ponnistelemaan muutosprosessin puolesta ja myös haluavat olla muiden joukossa yhtenä muutosmatkalaisena (Koivumäki 2008; Vataja 2012, 100-102). Jokaisessa muutostilanteessa henkilöstön kannattaakin kysyä ja yrittää selvittää, mitä hyötyä muutoksesta on odotettavissa ja näin välttää vastoin tahtoaan leimautuminen muutoksen vastustajaksi. Toisaalta muutostilanteissa myös vastustajia tarvitaan, koska *liiallinen yksimielisyys vie helposti harhaan* (Silvennoinen & Kauppinen 2006).

Aidon muutoksen perusta on *osaamisvaatimus sekä oppiminen* (Ojala 2008), joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Muutos ei siis tämän määritelmän mukaan ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen. Keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin vaihtamisen ja vakiinnuttamisen myötä. Ihmisten täytyy siis hyväksyä muutos myös tunnetasolla (Arikoski ym. 2007, 7-14). Muutoksen merkitysten prosessoinnin tärkeys korostuu erityisesti muutosprosessin edetessä ja askelluksessa, jossa informaatiotulva tai sen puute tuntuu vaikeasti käsiteltävältä. Tiedon rakentumiseen ja merkityksellisyyksien arviointeihin liittyvät aina myös arvot. Muutoksessa merkitysten jäsentäminen edellyttää aktiivista pyrkimystä *omien merkitysyhteyksien tunnistamiseen* sekä niiden pätevyyden ja jäsentyneisyyden arvioimiseen. *Merkitysten muodostuminen ja tulkinta* kytkeytyy yleensä monimutkaisiin *vuorovaikutusprosesseihin* ja niitä voidaan tarkastella kielen ja käsitteiden avulla (Törmä 2001, 5-7).

Juuti ja Virtanen (2009, 13-14) tutkimuksessaan pohtivat muutoksen olemusta ja toteavat, että muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan eri tavoin, joillekin jokin asia tuntuu muutoksena hyvin pieneltä jutulta, kun taas jollekin toiselle samanlainen asia on maata mullistava asia, jota pelätään tai josta innostutaan asian edellyttämällä tavalla. Muutos on suhteellista. Vastaavasti voidaan ajatella, että jotkut ihmiset karttavat muutosta viimeiseen saakka, koska *muutos merkitsee riskien realisoitumista*. Tällöin *muutokseen sisältyy uhkakuva* tulevaisuudesta. Toisaalta jotkut ihmiset suorastaan hakeutuvat uusiin tilanteisiin eivätkä ymmärrä pelätä tai halua pelätä muutoksia. Tällöin *muutos nähdään mahdollisuutena* ja haasteena, joihin halutaan tarttua. Silvennoisen ja Kauppinen (2006, 41) mukaan

itsereflektointi ja yhdessä tapahtuva pohtiminen voivat vapauttaa meidät oikeassa olemisen tarpeesta ja väärässä olemisen pelosta.

Kuvio 17. Yksilön selviytymistarina muutoksessa
Tutkijan laatima kuvio Saarelma-Thiel 2009 ja Trafin esimiesvalmennus 2010 aineistoon



4.3.5 Ihmisenä muutoksessa - henkilökohtainen prosessi

Vastuullisen johdon tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa muutos siten, että siitä koituvat haitat jäävät mahdollisimman vähäisiksi. Vuorovaikutuksen lisääminen hallitussa muutosprosessissa korostuu ja vähentää mahdollista *muutosvastarintaa* (Nyberg ym. 2014, 409-414; ks. myös Juuti ja Vuorela 2002). Muutos on prosessi, jolla rakennetaan mahdollisuus uuteen toimintaan. Prosessissa ovat mukana ihmiset, joiden merkitys prosessiin on suuri. ”*Virastona olemme oppineet kunnolla kävelemään ja nyt alkaa olla aika tuottaa ymmärrettävää puhetta, joka ymmärretään sekä viraston sisällä että eri sidosryhmien kanssa*” (Henkilöstön näkemys 2012). Ihmisten omaksuessa uudenlaisen ajattelu- ja toimintatavan on se henkilökohtainen prosessi, jonka varaan menestynyt muutos perustuu. Muutosprosessissa on huomioitava yksilöt asemasta riippumatta. Henkilöstölle muutos tuo aina uuden epävarmuuden tilan omaan tehtävään, oman työn merkitykseen, taloudelliseen toimeentuloon ja tulevaisuuteen liittyen (Arikoski & Sallinen 2007). Johtamiselle ja esimiestyölle muutostilanne (Ylikoski & Ylikoski 2009) on erityinen haaste, sillä he toimivat päätöksentekijöinä ja muutoksen toteuttajina, mutta myös viestinviejinä ja palautteen vastaanottajina. Muutoksiin sidoksissa olevien asioiden johtaminen on tärkeää. Uudistamis- tai muutosprosessi saattaa riistäytyä hallinnasta ilman pätevää asioiden johtamista (Kotter 1996, 26).

Organisaatio rakentuu ihmisistä ja ihmiset toiminnallaan joko mahdollistavat tai estävät valitun strategian toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Näin ollen organisaatioiden *keskeinen aineeton pääoma on organisaation jäseniin sitoutunutta*. Laitinen ja Stenvall (2012) mukaan asiantuntijuus ei ole tiedon toistamista vaan tiedon soveltamista, tulkintaa ja tiedon käyttämistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutostilanteessa ammatillinen osaaminen tai sen vaade korostuu. Asiantuntijana toimiminen sekä uuden tiedon hankkiminen ja sen soveltaminen rakentavassa hengessä on avainasioita muutoksessa (Stenvall & Virtanen 2007). Näin ollen on kyettävä toimimaan erilaisissa ristiriitatilanteissa sekä hyväksymään ja huomioimaan joko oman yksikön tai muiden yksiköiden toimintatapoja uudelleen mallintaminen. On kuitenkin syytä tiedostaa, että työntekijöiden tiedoista, taidoista ja asiantuntemuksesta koostuva inhimillinen pääoma ei vielä itsessään tuo organisaatiolle kilpailuetua. Asiantuntijuutta eikä sen jakamisen halua, voi syntyä ilman *motivaatiota ja sitoutumista*. Jotta organisaatio voisi hyötyä sen jäsenien asiantuntijuudesta, tarvitaan inhimillisen pääoman potentiaalin mahdollistamiseksi ihmissuhdeverkostoihin *sitoutunutta sosiaalista pääomaa* muun muassa *vuorovaikutuksen, yhteistyön ja tiedon jakamisen muodossa sekä organisatorista rakennepääomaa* (Kujansivu 2008; Ojala 2008), joka on sidoksissa organisaation kulttuuriin, identiteettiin, rakenteisiin, johtamisjärjestelmiin, erilaisiin toimintatapoihin ja rutinoituneisiin käytänteisiin, joihin kaikkiin on osaltaan varastoitunut organisaation institutionalisoitua kokemusta ja osaamista (Puusa ym. 2010; Jalava (2001; Valpola (2007).

Muutokset merkitsevät yksilöissä levottomuutta, uhkaa ja menetyksen kokemusta. Kaiken sen, minkä ihminen tiedostaa itsensä ulkopuolelta ja sisäpuolelta, hän saa merkityksinä. Maailma tulee ihmiseen merkityksinä. Merkitykset muodostavat sen maailman joka ihmisellä on. Ihmisen maailma on muodostunut juuri vain hänelle tietyllä tavalla olevista ja tapahtuvista asioista. Kun ihminen kokee jotain, sillä on myös tietty merkityksellisyysensä. Ihmisten *välinen vuorovaikutus on merkitysten vaihtoa* (Niiniluoto 1994, 1-6; 2000, 13-25; Varto 1995, 78-79). Silkelän (2001, 21-22) mukaan ihmisen elämä voidaan kuvata metaforisesti elämänpuuna, jolla on omat juurensa, runkonsa, oksansa ja hedelmänsä. Jokainen puu, ihmiselämä, on erilainen; juurista ja rungosta, elämänkulun tapahtumista, riippuu se, millaiseksi tulevat hedelmät, persoonallisesti merkittäviä *oppimiskokemuksia* kannattelevat oksat. Hedelmät eli *elämäkokemukset*, voivat olla kitkeriä tai makeita ja erota siten laadultaan. Aikaisemmat kokemukset muovaavat ja rakentavat uutta kokemusta. Se, mitä opimme kokemuksista, ei vain lisää uutta tietoa vaan *muuttaa tapaamme kokea*. Se voi asettaa

kyseenalaiseksi ajatuksemme, uskomuksemme, asenteemme ja arvomme, jotka ovat olleet kokemustemme perustana. Otalan (2008, 247) mukaan kokemuksia pitää koota järjestelmällisesti, koota ja jakaa samalla tavalla kuin tietoja ja osaamistakin.

Kylmä (2000) tutkimuksessaan toteaa, että *muutos koskettaa tunteita, ajatuksia, toimintoja, henkisyttä ja omaa elämäkokemusta*. Muutosprosessin käsittelyä tapahtuu yksilöllisesti sekä omassa itsessä että ihmissuhteissa. Muutokseen tavalla tai toisella voi liittyä myös *epätoivon ulottuvuuksia*. Kylmän (2000) näkemyksen mukaan epätoivossa on kaksi ulottuvuutta. *Ensimmäinen ulottuvuus* kuvaa toivoon nähden vastakkaista suuntaa ihmisen elämäntilanteessa. Se merkitsee pysähtymistä ja paikalleen juuttumista, otteen menettämistä ja vajoamista kapeutuvaan todellisuuteen sekä tulevaisuuden perspektiivin menettämistä omassa elämäntilanteessa. *Epätoivon toinen ulottuvuus* merkitsee *taistelemista* edellä mainittua vajoamista vastaan sekä *pyrkimystä toivoon*. Tällöin tässä ulottuvuudessa on mukaan pilkahdus toivosta epätoivon keskellä. Edellä sanotun kaltaisia tunnetiloja ilmeni eritoten muutosvuosina 2008 ja 2010, jotka julkilausuttiin ko. vuosien henkilöstökyselyissä.

"Kaikesta ennakkoinnista, kaikesta mielen valmistelusta huolimatta, en meinaa jaksaa säilyttää ammattimaisuutta ja ammattiylpeyttä - kenenkään työ ei jää ennalleen." (Henkilöstön kokemaa 2008 - 2009).

"Me korkeasti koulutetut, vaativia asiantuntijatehtäviä tekevät ihmiset toimimme kuin lampaat teuraalle vietäessä – lamaantuneina. Olemme kokeneet voittoja ja vastoinkäymisiä, ratkoneet ongelmia ja iloinneet menestyksestä. Nyt ei koskaan enää, ei heidän kanssa." (Henkilöstön kokemaa 2008 - 2009).

"Muutos ja viraston häviäminen on samalla ikään kuin työpaikan menetys ja onhan se yksi elämän isoista menetyksistä ja arvoista – vaikka ei oikeasti työpaikkaa menetäkään." (Henkilöstön kokemaa 2008 - 2009).

"Nämä ihmiset ovat olleet pitkäaikaisia työkavereita, ikään kuin perheenjäseniä monta vuotta, nyt meidät hajotetaan kolmeen eri lohkoon, sitoutuneisuus katkaistaan ja yhteinen osaaminen heitetään romukoppaan." (Henkilöstön kokemaa 2008 - 2009).

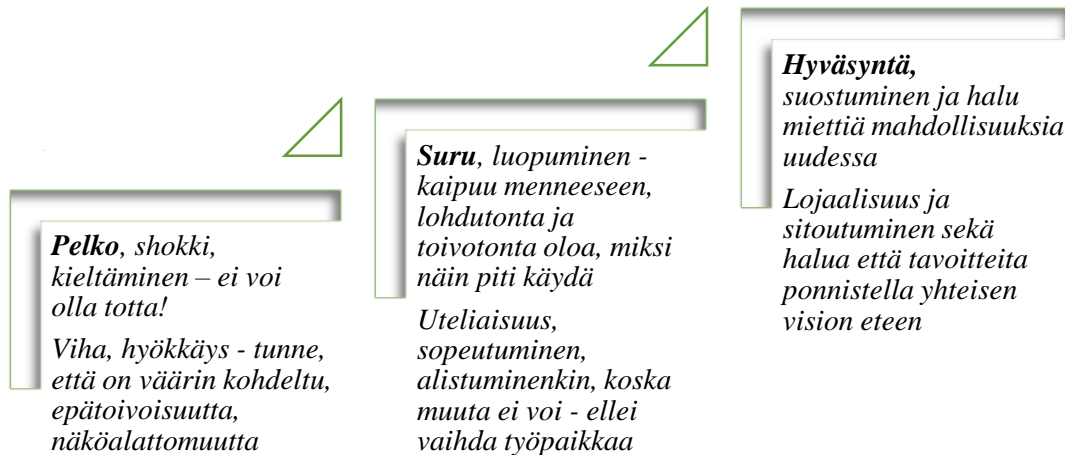
Erityisesti *muutosprosessissa organisaatiokulttuurin eroavuudet* korostuvat. Liikennehallinnon eri virastojen yhteenliittymässä virastokulttuurilla on ollut merkittävä rooli ja taustatekijä *luopumisprosessissa* (Arikoski & Sallinen 2007) ja valmistautumisessa uuteen virastoon. Virastojen *historiallinen tausta* muodostuu myös *yksilöllisistä työhistorioista*, joita Bourdieun mukaan voidaan kuvata *yksilön pääomaksi, mauksi ja intellektuelleiksi*, jolloin erityisesti toimitaan sosiaalisilla kentillä. Vallan instituutiot ja yhteiskunnan rakenteet ovat Bourdieun ajattelussa tärkeässä osassa *sosiaalisen pääoman muodostumisen ja pysyvyyden vahvistajana* (Bourdieu 1985, 1998; Bourdieu & Wacquant 1995). Habituksella Bourdieu tarkoittaa *ihmisen sosiaaliseen asemaan liittyviä olemisen, asioiden hahmottamisen, toimimisen ja ajattelemisen tapoja* (Bourdieu 2005, 43). Toimijoilla, jotka sijaitsevat

sosiaalisessa tilassa samankaltaisessa asemassa, on hyvin usein tiettyjä yhteisiä tapoja, tottumuksia ja elämäntyyplejä, joiden perusteella he myös tunnistavat toisensa. *Ominaisuudet ovat syntyneet monien yhteisten kokemusten kautta* (ks. Bourdieu ym. 1997, 1998, 2005; ks. myös Purhonen ym. 2006). Kokemukset puolestaan ovat aikaansaaneet yhteisen näkemyksen omasta virastosta, josta muutosprosessissa siirrytään uuden historian luvun alkuun. Ajan mittaan muutostilanteessa yksilö huomaakin jakautuneensa kahteen jaksoon. On aika ennen muutosta ja aika sen jälkeen, ja jälkimmäistä puoliskoa taivaltaa toisenlainen ihminen uusien ominaisuuksien kera. Ei vain yhteisöllisesti, vaan myös yksilöllisesti *muutoksessa ihminen joutuu luomaan uuden virastokulttuurin ja -identiteetin*. Ruuskasen (2007, 33) mukaan yksilöiden välille voi myös muodostua käsitys yhteisistä arvoista, normeista, asemasta tai identiteetistä, jolloin he kokevat etunsa yhteneväisiksi ja toimivat siten ryhmän jäseniä suosivalla tavalla.

Tunteet ja organisaatiomuutos, kyllä tunteet ovat mukana muutoksessa. Haasteellisinta on se, miten johtaa tunteita. Arikoski & Sallisen (2007, 56) mukaan ryhmän toiminnan kannalta tunteiden huomioiminen palvelee sitä, että ryhmän toiminta pysyy mahdollisimman hyvin kiinni ulkoisissa realiteeteissa, jotka lopulta antavat oikeuden ryhmän olemassaololle. Toisin sanoen tunteiden oikeanlainen huomioiminen ja käsittely muutostilanteessa tukee ryhmän ja organisaation perustehtävän toteutumista. Kaiken tyyppiset organisaatiomuutokset aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta. Muutosprosessi etenee sekä käytännössä että tunnetasolla vaiheittain ja vie aina oman aikansa: ensin tulee tieto muutoksesta, se pitää ymmärtää, sitten hyväksyä. Muutoksen hyvät puolet huomataan vasta pitkän ajan viiveellä (Saarelma-Thiel 2009; Arikoski & Sallinen 2007).

Kuvio 18 Muutoksen aiheuttama tunneprosessi

Kooste "Kokemusryhmät kulttuurin kuvaajina 13.2.2009" LVM, virastouudistus. Niemelä & Mäkipeska & Väisänen & Eskelinen



4.3.6 Toimintakulttuurin heijasteet

Pitkäsen (2006) mukaan, kun organisaatiolla on *kulttuuri*, eli organisaation sielu, sen perustana olevat yhteiset oletukset vaikuttavat laajasti organisaation toimintaan. Toiminta-ajatus, visio, strategia, kieli, ryhmänormit yhteisön jäsenyydestä, mittaamis- ja kannustinjärjestelmät sekä ajan, tilan, työn ja ihmiskäsitysten piirteet heijastuvat kaikki kulttuurissa. Myös kaikkien edellä mainittujen käsitteiden tunnistaminen, ymmärtäminen, käyttöönotto ja soveltaminen organisaation toimintaan on ollut johdon ymmärryksen ja päätösten takana. *"Tavoitteena on yhtenäinen Trafi. Viraston organisaation pitää tukea viraston toiminta-ajatusta ja tehtäviä"* (Johdon viesti henkilöstölle 2009). Tällainen vaatii uuden kirkastetun olemassaolon tarkoituksen eli mikä on trafin tehtävä ja rooli hallinnonalan virastoryppäässä. Muutosprosessissa epäilyä aiheuttavia heijasteita ovat olleet muun muassa *mikä on se uusi kulttuuri tai identiteetti*, jonka pohjalta rakennetaan uusi yhteinen kulttuuri ja identiteetti. Ylipäänsä organisaation toiminnassa, mutta erityisesti muutoksenhaltuunotto tilanteessa on oivallettava kulttuurin olemus, sillä se sisältää *organisaation yhteiset perusoletukset*, kuten sen, että ihmiset kokevat saavansa arvostusta ja näin ollen myös arvostavat johtoa, vaikka muutoksen alkuvaiheessa pitävätkin johtoa etäisenä. Vaikka kulttuuri ilmenee näkyvässä käyttäytymisessä, rituaaleissa, ilmapiiirissä ja ilmaistuissa arvoissa, sen *ytimenä ovat yhteiset piilevät oletukset* (Laitinen 2014). Jos organisaation johtaja ei ole tietoinen näistä oletuksista eikä johda niitä, nämä oletukset ohjaavat organisaatiota ja sen johtajaa. Kulttuuri on sosiaalisen oppimisen tulosta. Ajattelu- ja käyttäytymistavoista, jotka ovat yhteisiä tulee kulttuurin elementtejä (Pitkänen 2006; Kujansivu 2008).

Vakkala (2012) väitöskirjatutkimuksessaan on tutkinut kuntaorganisaation muutosta ja toteaa, että muutos-käsitteen lähtökohtana on organisatorinen muutos, tarkemmin fuusio. Tutkijan näkemyksen mukaan yksi merkittävimmistä eroista julkisen sektorin ja yksityisen sektorin muutospainesta on se, että julkisella sektorilla muutoksen toteuttamisen tarve tulee organisaation ulkopuolelta. Myös näin kävi liikenteen hallinnonalan virastofuusiassa. Muutosmääräykset ja sen reunaehdot annettiin ylhäältä poliittisen tahdon ilmauksena.

Kunnallisella puolella muutospainetta ovat aiheuttaneet erityisesti erilaiset tehokkuusvaatimukset, erilaiset organisaatiomuutokset sekä julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö (Stenvall ym. 2010; Vakkala 2012). Julkisella sektorilla toimivilla organisaatioilla on muutosta toteutettaessa vähemmän toimintavapauksia verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin. Toisin sanoen julkinen sektori asettaa toiminnalle joitakin reunaehtoja, joita muutosta toteutettaessa tulee ottaa huomioon (Juppo 2007,11; ks. myös 2005a, 2005b). Tällaisia reunaehtoja ovat muun muassa: 1) muutokset vievät paljon aikaa johtuen julkisesta byrokratiasta, 2) muutokset vaativat paljon etukäteisselvityksiä ja suunnitelmia, 3) muutosta toteutettaessa kaikki sidosryhmät ja niiden mielipiteet on otettava huomioon, 4) resurssien saanti ei ole julkisella sektorilla yhtä yksinkertaista kuin yksityisellä sektorilla, 5) muutoksille tarvitaan usein poliittinen tuki (Juppo 2005a, 74).

Muutoksen haltuunottovaiheessa (virastouudistuksessa) – kaikki ovat tulleet uutena uuden viraston pelikentälle. Kentällä kuitenkin ei ole vallinnut stabiiliolotila, vaan ihmiset ovat olleet eriasteisessa asemassa, ilman, että olisivat jollekin askelmalle tietoisesti pyrkineet. Johdon tehtävänä on ollut lisätä henkilöstön muutoshallinnan tunnetta. Toimia esimerkkinä muille, luoda mahdollisuuksia ja virittää innostusta. Muutostilanteessa esimiehen rooli korostuu ja ristipaineet lisääntyvät. Muutoksessa esimies voi joutua voimakkaidenkin tunteiden kohteeksi, jolloin ratkaisuun hyviä työkaluja ovat *kuuntelu*, *puhuminen*, tarpeen mukaan asioiden eteenpäin vieminen. Erityisesti *keskijohto on puun ja kuoren välissä*, on toimittava ikään kuin viestikapulan viejänä sekä lähijohdolle että ylimmälle tasolle. (*Esimiesvalmennus. Trafi 9/2010*).

”Kovan muutosvastarinnan aiheuttama toiminnan lamaantuminen ja asiakaspalvelun romahtaminen. Henkisen pahanolon leviäminen ja työilmapiirin heikkeneminen” (Johdon näkemyksiä 22.4. 2013, Liite 1).

”Vanhoissa virastoissa kritiikki oli kovaa – eikä ehkä aivan aiheetta. Kritiikin aiheita olivat ainakin kiire, jolle ei ymmärretty perustetta. Myös liikennemuotojen hävittäminen kohtasi kovaa kritiikkiä, koska kukaan ei löytänyt montakaan sellaista yhteistä synergiamahdollisuutta. Löydetytkin olivat niin pieniä yhteisiä asioita, ettei niiden takia olisi kannattanut repiä rikki toimivia organisaatioita ja toimintoja” (Johdon näkemyksiä 22.4.2013, Liite 1).

”Liian lyhyessä ajassa piti tehdä liian paljon. Tästä seurasi se, ettei kerta kaikkiaan havaittu sitä, että jotain jäi selvittämättä tai ei ollut tarvittavia selvittäjiä. Tästä seurasi sitä, että asiat, jotka olivat jääneet keskeneräiseen tilaan tai kokonaan huomioimatta – nousivat esille viraston ensimmäisenä aloitusvuotena. Tällöin tilanne joissakin tapauksissa oli erityisen haasteellinen” (Tutkijan kommentti talousnäkökulmasta).

”Kysymyksessä oli niin iso muutos-case, että kaikesta hyvästä valmistelutyöstä huolimatta näin jälkikäteen ajatellen voi havaita muun muassa, että vielä enemmän olisi pitänyt panostaa valmistelutyöhön, ensin kussakin virastossa erikseen ja sitten yhteistyöprojekteissa – ainakin puolivuotta aiemmin olisi pitänyt aloittaa valmistelutyöt” (Tutkijan kommentti talousnäkökulmasta).

”Jälkeenpäin ajatellen henkilöstön ja hanketta valmistelleiden eri työryhmien tuki uudistukselle oli välttämätön, jotta se saatiin vietyä loppuun onnistuneesti. Uudistukselle oli myös poliittinen tilaus, joten LVM:n kuin muidenkin hallinnonalan ministereiden tuki oli ensiarvoisen tärkeää. Asiat, joita eri ministeriöissä hoidettiin olivat myös monimutkaisia ja haasteellisia (erityisesti henkilöstökysymykset), joten Valtiovarainministeriön (VM) rooli oli merkittävä” (Johdon näkemyksiä 22.4.2013, Liite 1.).

Ylimmällä johdolla on ollut suuri merkitys yhtenäisen kulttuurin johtamisessa. Ihmisillä on erilaisia taustoja, eripituisia työhistorioita, mikä myös merkitsee yksilöiden omaamia erilaisia kulttuuripääomia. Yksilötasolla ne ovat kunkin ihmisen peruskivijalkoja, joita ei helposti haluta muuttaa. Näin ollen hyvä lähijohtajatyö on ensiarvoisen tärkeää Trafi-kulttuurin luomisessa ja juurruttamisessa. Trafin henkilöstöosasto sai tehtäväkseen kehittää Trafin henkilöstöstrategiaa, ja ottaa huomioon henkilöstöön liittyvät riskialueet. Henkilöstöosaston tehtäväksi tuli kartoittaa ko. riskialueiden tilaa ja kehittää riskien vastaamiseen tarvittavat keinot ja periaatteet, jotka ovat sopusoinnussa valtionhallinnon henkilöstölinjausten kanssa. Riskien toteutumista pyrittiin estämään muun muassa purkamalla syntynyttä ylikuormaa sekä hillitsemällä kehittämisen vauhtia ja tässä tuli ottaa huomioon alueellistamisen aiheuttamat paineet. Sopeuttamalla toiminnan volyymia käytettävissä oleviin resursseihin ja ottamalla käyttöön työkaluja, joilla sopeutetaan henkilöstörakenne sellaiseksi, että saadaan tarvittavat resurssit käyttöön. Lisäksi otettiin käyttöön säännöllinen esimiestyön arviointityökalu. Työajan suunnitteluun ja seurantaan tuli kiinnittää huomiota. Henkilöstöosasto tehtävänä oli koordinoida riskeihin vastaamisen suunnittelua ja valvontaa. Riskeihin liittyvästä viestinnästä ja tiedonkulusta vastasi kukin toimiala omalta osaltaan sekä henkilöstöosasto koko viraston osalta. Riskien seuranta oli jatkuvaa ja se sisältyi henkilöstöosaston säännönmukaiseen toimintaan. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tuloksia analysoitiin ja niiden perusteella tehtiin seurantatoimenpiteitä.

5 Muutosketjussa mukana olijana ja tekijänä

5.1 Henkilöstökyselyt 2008-2009 – analysoinnin I vaihe

Virastouudistuksen *vuorovaikutussuunnitelman* mukaisesti toteutettiin henkilöstötutkimus, jossa kartoitettiin koko muutoksen kohteena olevalta henkilöstöltä mielipiteitä uudistuksen *uhkatekijöistä ja mahdollisuuksista*, henkilöstön halukkuudesta siirtyä työhön toiselle paikkakunnalle, sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistumisesta. Kyselyyn vastattiin aktiivisesti ja henkilöstöllä oli uudistuksen johdolle paljon kerrottavaa. Suurimpana uhkana muutoksessa koettiin *alueellistaminen*, halukkuutta siirtyä työhön toiselle paikkakunnalle oli hyvin pienellä osalla henkilöstöstä. Suuri huoli oli myös *erikoisosaamisen säilymisestä* ja resursseista. Riskien realisoituminen alueellistamisen yhteydessä oli ilmeinen. Mahdollisuuksina nähtiin, lähinnä henkilökohtaisella tasolla työtehtävien muutoksessa sekä osaamisen ja työuran kehittymisessä. Uudistuksen johtamisen kannalta tutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa virastojen erilaisuudesta sekä eri asemassa olevien, ikäryhmien ja eri tehtävissä toimivien ajatuksista ja kokemuksista. Muutoksessa ja sen jälkeenkin tarvitaan *avointa ja vuorovaikutteista johtamista* (LVM. 15/2009, 148-149).

5.1.1 Henkilöstökyselyn valmistelu

Liikenne- ja viestintäministeriön liikennehallinnon virastouudistuksen vuorovaikutusryhmän kokouksessa 3/2008 aloitettiin ensimmäiset valmistelu- ja suunnittelutyöt. Henkilöstölle suunnattua nettikyselyä valmistelevaan oli kutsuttu Melkior Oy:stä konsultti, joka esitteli kyselyluonnosta kokoukseen osallistujille. Keskustelujen jälkeen päädyttiin siihen, että ensimmäinen nettikysely henkilöstölle lähetetään syyskuun alkuviikolla. Sovittiin, että saadut tiedot tullaan käsittelemään siten, etteivät ne tule sellaisenaan nähtäväksi yhteenkään mukana olevista virastoista tai ministeriössä. Konsultille tuli tehtäväksi työstää tiedoista valmiit analyysit ja tiedon keräämisestä huolehti hankkeen viestintätoimisto.

Lisäksi päätettiin, että kokouksen puheenjohtaja selvittää, miten henkilöstön osallistuminen eri virastoissa on järjestetty. Lisäksi tärkeäksi todettiin palautejärjestelmän rakentaminen, viestintätoimistoa pyydettiin toteuttamaan ns. *Työkalu verkkoon*. Edellisten lisäksi päätettiin, että hankkeeseen liittyvä palaute kerätään hankkeen omilla kyselyillä eikä virastojen työtyytyväisyysbarometrejä käytetä tarkoitukseen. *Liikennehallinnon virastouudistus – hankkeen kysely henkilöstölle ja sen tutkimussuunnitelmaluonnos esitettiin 27.8.2008.*

Henkilöstökyselyillä haluttiin selvittää muun muassa:

- *Mitä mahdollisuuksia ja uhkia henkilöstö kokee virastoissa/laitoksissa ja henkilöstöryhmissä?*
- *Miten henkilöstö kokee vuorovaikutuksen onnistumisen tähän asti?*
- Lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus ns. vapaateksti kohdissa esittää omia näkemyksiään ja kommentoida virastouudistusta

Kuvio 19. Henkilöstökyselyjen I vaihe

Mukailtu: LVM Liikennehallinnon virastouudistus, Henkilöstökysely 2009 Juha Eskelinen / Melkior Oy, Terttu Niemelä / Human Focus Oy



5.1.2 Henkilöstökysely 2008

Henkilöstökyselytutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa henkilöstön näkemyksiä liikennehallinnon virastouudistukseen, sen työkaluiksi (ks. Liite 5). Henkilöstökysely nähtiin keinona, jolla henkilöstö voi ilmaista halujaan, toiveitaan, huoliaan, pelkojaan ilman, että hänen tunnettuus tulisi julki. Tutkimuksen kohderyhmänä oli liikennehallinnon suunniteltuihin uusiin virastoihin kaavailtu henkilöstö. Tutkimuskohteena kokonaisuudessaan olivat: Ajoneuvohallintokeskus, Ilmailuhallinto, Rautatievirasto, Ratahallintokeskus, Tiehallinto sekä Merenkululaitos, lukuun ottamatta Meritaito Oy sisäistä tuotantoa. Kokokohderyhmän henkilöstö oli 1864, joista 1241 vastasi kyselyihin eli 66% kohderyhmästä. Siis vuonna 2008 kysymykset esitettiin kaikille kuudelle virastolle, joita koski liikennehallinnon virastouudistus. Tässä tutkimuksessa ovat mukana vain ne virastot, jotka olivat siirtymässä Liikenteen turvallisuusvirastoon eli AKE, IH, RVI ja MKL:n meriturvallisuustoiminto.

- *Tutkimus toteutettiin kahdella rinnakkaisella tavalla:*
- *Nettikyselynä niille kohderyhmän henkilöille, joilla oli esteetön pääsy Internetiin, tämä oli pääasiallisin toteutustapa sekä*
- *Paperisena lomakekyselynä niille kohderyhmän henkilöille, joilla ei ollut työpaikallaan esteetöntä pääsyä Internetiin, tämä koski pientä joukkoa Merenkululaitoksen henkilöstöä, n. 20 – 30 henkilöä.*

Kyselytutkimuksen työryhmän edustajat olivat:

- *Merenkululaitokselta*
- *Rautatievirastosta*
- *Ratahallintokeskuksesta*
- *Liikenne- ja viestintäministeriöstä*
- *konsultti – teknisen toteutuksen koordinaattori sekä*
- *konsultti – tutkimuksen suunnittelun koordinointi ja tulosten analysointi.*

Tutkimussuunnitelma aikataulutettiin ja tehtävät määriteltiin askel askeleelta siten, että kyselyn tavoitteiden määrittely, rajaukset ja luonnostelu olivat valmiina 22.8.2008. Eri työryhmäkierrosten ja tarvittavien muokkausten sekä testausten jälkeen nettikysely sekä paperikysely käynnistettiin 5.9.2008. Vastaajille vastausaikaa annettiin kymmenen työpäivää. Konsulteille oli varattu vastausten analysointiin 18. - 22.9.2008 aika, jonka jälkeen 23.9.2008 tehtiin tulosten esitarkastelu, tärkeimpien viestien nostaminen esille, keskustelufoorumina olivat konsultit ja kyselytutkimukseen kuuluva työryhmä. Kyselytulosten esittely tehtiin johdon ja henkilöstön seminaarissa 30.9.2008.

(Sekä kysymysten lähettämisestä että vastausten keruusta ja analysoinnista sekä raportoinnista huolehtivat ulkopuoliset konsulttitoimistot: Juha Eskelinen, Melkior Oy ja Terttu Niemelä, Human Focus Oy.)

5.1.3 Mahdollisuudet ja uhkat henkilöstön kokemana 2008

Kyselyn vastauksista saatua palautetta:

Vuoden 2008 henkilöstökyselyistä esille nousi muutoksien ja uhkien taustalla kolme keskeistä ja tärkeää pääulottuvuutta:

1) *Vaikutukset organisaation toimintakykyyn (kuvaava kategoria), josta keskeisiä alakategorioita olivat: (kirjoitettu anonyyminä)*

- *työvoiman riittävyys tärkeisiin tehtäviin, uhkana ydinosaamisen kato*
- *liikenteen turvallisuus ja sujuvuus, että toimintaa ei saada riittävälle tasolle*
- *tuottavuus, alueellistaminen suurena uhkana ja että se heikentää myös olennaisesti tuottavuutta*
- *asiakkaiden saama palvelu, toiminnassa haittaavia vastavirtauksia*
- *tärkeiden erikoisosaamisten kehittyminen ja ylläpito*
- *toimintatapojen ja johtamiskulttuurin kehittyminen*
- *että nykyiset vanhoolliset johtajat vaihtuisivat uusiin ja sijalle tulisi nykypäivää ymmärtäviä esimiehiä ja johtajia, jotka ymmärtävät kokonaisuuksia ja oleelliset asiat*
- *oleminen osana suurempaa kokonaisuutta saattaisi positiivisesti ”tuulettaa” oman virastomme vanhakantaista ja paikalleen jähmettynyttä toimintatapaa sekä esimiestyötä*

- *ehkä virastomme vakaviin johtamisongelmiin vihdoinkin puututtaisiin*
- 2) *Vaikutukset henkilökohtaiseen kehittymiseen (kuvaava kategoria), josta keskeisiä alakategorioita ovat:*
- *eteneminen työuralla, henkilöstön huomioiminen, mitään uudistusta ei pystytä viemään läpi ilman sitoutunutta henkilöstöä*
 - *virastouudistuksen ”promootorit” ovat unohtaneet, että virastot kilpailevat osaajista yksityisen sektorin sekä muun valtiosektorin kanssa*
 - *työtehtävien muuttuminen, avoimuus joka suhteessa on ehdottoman tärkeää*
 - *varmuus työpaikan säilymisestä, henkilöstölle tämä on painajaisista*
 - *ei ole mitään järkeä, jokainen toimija hoitaa täysin erilaisia tehtäviä, joten töiden yhdistäminen on täysin järjetöntä*
 - *työn mielekkyys, uudistuva työnkuva, motivaation paraneminen*
 - *henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen kehittäminen*
 - *valtiolle ei kukaan tervejärkinen halua töihin, koska virastouudistuksen perustelut ovat täysin järjettömiä*
- 3) *Vaikutukset johtamiseen (kuvaava kategoria), josta keskeisiä alakategorioita ovat:*
- *esimiestyön laatu, esimiestyöhön ja päätöksentekomenettelyihin pitää kiinnittää huomiota ja unohtaa turhat papereiden pyöritykset*
 - *tuntematta sen tarkemmin muiden liipasimella olevien virastojen toimintakulttuuria voisi arvata, että yhdistyminen voisi parhaimmillaan raikastaa kaikkien virastojen totuttuja johtamis- ja toimintatapoja*
 - *tässä on mahdollisuus heittää vanhat tavat ja tottumukset ns. mäkeen ja kehittää sutjakammat uudet tavat toimia*
 - *se ei merellä purjehdi, joka myrskyä pelkää eli myrskyn jälkeen paistaa jälleen aurinko ja on hyvä jatkaa matkaa*
 - *henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien muuttuminen*

Virastokohtaisina (AKE, IH, MKL, RVI) näkemyksinä ja uhkina sekä mahdollisuuksina esitettiin mm.

Uhkina:

- *uudistuksen hyötyjä kyseenalaistettiin sekä selvien perusteiden puutteita*
- *pelättiin liiallisen byrokratian lisääntymistä ja viranomaistoiminnan romuttamista*
- *identiteetin häviäminen, kulttuurien yhdistäminen ei tule onnistumaan*
- *alueellistaminen, ”Alueellistamisen uhka vaikuttaa jo ennen kuin päätös on tehty, työteho laskee ja pyöröoivet käy”*
- *toimintakyvyn halvaantuminen, riski, että voimavaroja ei hyödynnetä täysimääräisesti tarkoittaisi sitä, että tehtävien sisäinen jako on epäselvä*
- *ei mitään järkeä, kaikille johtajille ei riitä töitä*
- *ylin johto etääntyy ”norsunluutorniinsa”*

Mahdollisuuksina:

- *toiminnan kehittäminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen*
- *työnjakojen selkintyminen ja parhaiden käytänteiden käyttöönotto*
- *alueellistaminen (Helsinki-keskeisyyden väheneminen)*
- *virastojen ominaispiirteet näkyviksi*
- *tavoitteet ymmärrettäviksi "Todelliset päättäjät esiin kertomaan, miksi uudistus tehdään ja mitä sillä realistisesti tavoitellaan"*
- *ammattillisuus on tärkeä vahvuus ja sitä ei ole syytä menettää*

Virastojen välillä oli eroja vaikutusten kokemisessa mm: (ks. Liite 7)

- *uudistuksen vaikutukset organisaation toimintakykyyn koettiin selvemmin uhkaksi*
- *myös vaikutukset johtamiseen koettiin useammin uhkana kuin mahdollisuutena*
- *henkilökohtaisessa kehittämisessäkin koettiin useammin uhkia kuin mahdollisuuksia, mutta vähemmän kuin muilla vaikutusalueilla*
- *kaivattiin lisää vuoropuhelua ja konkretiaa*
- *virastojen keskeistä eriarvoisuutta*

Lähde: LVM Liikennehallinnon virastouudistus, Henkilöstökysely 2008

Vaikutustekijät on tunnistettu vastauksista tilastollisella faktorianalyysillä. Juha Eskelinen / Melkior Oy, Terttu Niemelä / Human Focus Oy.

"Virastouudistus ei tule tuottamaan mitään sellaista etua, jota ei olisi pystytty tuottamaan muutenkin", näin kommentoi näkemyksiään henkilöstökysymyksiin vastannut asiantuntija 2008. Gromovin ja Brandtin (2011) mukaan vaikka muutoksen väistämättömyys tunnustetaan, monet organisaatioissa toteutetut muutoshankkeet tuottavat pettymyksiä ja epäonnistumisen kokemuksia. Organisaatioiden erilaisissa muutoksissa koko organisaation henkilöstö on tärkeässä asemassa ja onnistumisen kannalta keskeistä on se, miten he suhtautuvat muutokseen. "Jos uudistus onnistuu hyvin, viraston yhteiskunnallinen vaikutus ja painoarvo kasvaa" johtoasemassa olevan näkemyksiä vuonna 2008. Hyvällä johtamisella voidaan muutosvastarintaa kuitenkin hallita. Toisaalta eri kirjallisuudessa muutosta on myös luokiteltu eri kategorioihin, kuten Lewinin (1958, 1951) määrittelemä muutoksen jäävuorimalli, joka lyhyesti sanottuna käsittää kolme vaihetta: sulattaminen, muutos ja jäädyttäminen (ks. myös Mattila 2011). Lewinin ensimmäisen muutosluokittelun malli kosketti liikennehallinnon ihmisiä juuri henkilöstökyselyiden 2008 – 2009 aikana. Tässä vaiheessa oltiin tilanteessa, että virastojen vanhoja rakenteita alettiin purkaa, mikä on välttämätöntä ennen uuden luomista. Sulattamisvaiheen jälkeen varsinaisessa muutosvaiheessa voitiin tehdä itse muutoksia. Tässä vaiheessa virastojen henkilöstö opetteli uusia toimintamalleja, käytänteitä sekä asenteita.

Henkilöstön asenteita, mielentilaa ja kokemuksia on ollut luettavissa esimerkiksi heidän vastauksissaan ja kommenteissaan muutosprosessin eri vaiheiden ajoilta.

Arvojen ja toimintakulttuurin yhteensovittaminen oli yksi keskeisimmistä muutokseen liittyvistä haasteista. Muutosprosessissa toimittiin liikennehallinnon virastouudistuksen *yhteisöllisessä vuorovaikutuskentässä*. Yhteistyökyky näyttää olevan yksi merkittävimmistä ulottuvuuksista tuloksekkaalle työlle muutosmatka mukaan lukien. Osallistuvan osapuolen reaktiot vuorovaikutusprosessissa riippuivat toisen osapuolen mahdollisesta vastareaktiosta. Vuorovaikutuksen kaksoisehtoisuus ei kytkeydy ainoastaan kunkin osallistujan asenteisiin tai suhtautumiseen, vaan myös vallan ilmentymiseen (Janhunen 2013, 21). Yhteistyön sujumisen kannalta merkittävää on se, millainen on yhteistyön alkutunnelma ja ilmapiiri. Vaikutustekijöinä tässä muun muassa ovat olleet kokemukset edellisistä virasto-organisaatiomuutoksista, tai odotukset uutta toimintakulttuuria kohtaan ovat olleet epätodellisia ja ylimitoitettuja (Janhunen 2013). Johtajan haasteellisenä tehtävänä on ollut rakentaa luottamuksellista ja arvostavaa ilmapiiriä työyhteisön eri toimialasiilojen kesken, jossa läsnä tulee olla työelämän kumppanuus sekä työn ja asiantuntijuuden vuoropuhelu (Savonmäki 2007, 28). Muutoshyvinvointiin oleellisesti on vaikuttanut se, miten hyvin virastoissa on henkilöstöä valmennettu tulevaan muutokseen. Muutos on matka siinä mielessä, että jokainen työntekijä tekee matkalla oman osuutensa (Juuti ym. 2004; Vakkala 2012.)

Henkilöstökyselyjen tavoitteena ja tarkoituksena oli saada käyttöön virastouudistusprosessissa mukana olevien virastojen henkilöstön näkemys muutoksesta. Mikä heitä huoletti tai missä nähtiin mahdollisuuksia tai joissakin kommentaareissa tai arvioissa annettiin jopa uudistukseen liittyviä toimintaohjeita. Muutos oli ohjattu ylhäältä alaspäin (top-down) eli se oli ns. annettu muutos Kumpulainen (2013, 101), joka tuli toteuttaa annettujen määräysten sekä ohjauksen mukaisesti kuten myös annettua aikataulua noudattaen. Kyseessä oli syvälinen muutos, joka vaikutti sekä hämmensi ihmisten arkea ja tunteita mitä suurimassa määrin. Tietämättömyys oli yksi suurimmista epävarmuutta synnyttävistä seikoista, mutta riittäviä ja oikeita vastauksia ei ollut annettavissa, sillä myös johtotehtävissä olevat eivät olleet kaikkitietäviä.

5.2 Henkilöstökyselyjen sanomaa 2009

Vuoden 2009 henkilöstökysely tehtiin elo-syyskuussa 2009. Kyselyn pääteemana oli *vuorovaikutteisuus ja sen monet ulottuvuudet* sekä millaiselle *arvopohjalle* uutta rakennetaan.

Kysely kohdennettiin niihin virastoihin, jotka olivat menossa Liikenteen turvallisuusvirasto sateenvarjon alle (AKE, IH, MKL meriturvallisuus sekä RVI), vastaajia oli 360 ja vastausprosentti 70 kohderyhmästä. Vastaajista parhaiten kunnostautui Rautatievirasto – 95 %, Ilmailuhallinto oli hyvä kakkonen – 89 % (ks. Liite 6).

Henkilöstökyselyn vastaajat olivat hyvin aktiivisia vastaamaan sanallisesti niin uhkiin kuin mahdollisuuksiinkin. Tiivistetyssä muodossa voidaan todeta, että verrattuna vuoden 2008 tuloksiin nähdén:

- *henkilökohtainen epävarmuus näytti vähentyneen, kuten myös uskottiin, ettei henkilöstön vaihtuvuusriski ole niin huolestuttava kuin vuoden 2008 aikana oletettiin olevan*
- *iso osa henkilöstöstä edelleenkin koki toiminnallisten uhkien vaaran olevan olemassa*
- *edelleen epäiltiin pätevien perustelujen olemassa oloa muutokselle*
- *”ei ole olemassa sellaista ehdotusta tai ehdotuksia, joilla täysin erilaiset turvallisuusvirastot voitaisiin koplata yhteen”*
- *uhkana nähtiin eri liikennemuotojen välinen kilpailu, isot virastot jyräävät, eri alojen erityispiirteitä ei huomioida*
- *positiivisena tuloksena voidaan havaita, että aiempaa vuotta enemmän ilmeni osallistumishalukkuutta muutoksen eteenpäin viemiseen, lisäksi lähiesimiehet saivat luottamuskiitosta*
- *toisilta oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen, osaamisen jakaminen*
- *toivon erityisesti, että uuden viraston ylin johto ymmärtäisi turvallisuusajattelun lähtökohdat ja perusteet, erityisesti huomiota olisi kiinnitettävä siihen, ettei johdon ja asiantuntijoiden välille muodostu liian suurta henkistä rakoa (Henkilöstökyselyt 2009, avoimet kommentit, anonymisti kirjoitettuna).*

Arvoulottuvuuksiksi nostettiin:

- *asiantuntemus, jonka alakategoriaksi merkittiin asiantuntijuus ja osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen, ylläpito ja kehittäminen, hyvä työn laatu, riittävät resurssit*
- *yhteistyökyky, jonka alakategoriaulottuvuus tarkoittaa hyvää yhteistyötä alan toimijoiden kanssa sekä myös sisäisten kumppaneiden kanssa, kuuntelemista ja kuulemista eri toimijoiden kesken, helppoa lähestyttävyyttä*
- *erilaisuus voimavaraksi*
- *johdon esimerkki, osaava ja kykenevä johtaminen, esimiesvalinnat.*

Arvoulottuvuuksien yhteenvetona keskeisiksi arvoiksi nousivat: *yhteistyökyky, asiantuntemus, tasapuolisuus, avoimuus ja tiedonkulku.* Virastojen muutospolulla oli saman hallinnonalan virastoja ja liikenteen turvallisuuteen liittyvää osaamista todella paljon ja yhteisellä nimikkeellä heitä voisi kuvata *moniammattilaisiksi*. Ainakin jokaisen viraston asiantuntijuus sisälsi siivun tulevan viraston toiminnoista. Näiden eri asiantuntijuus kategorioiden sulattaminen uuden viraston *osaamisen kulmakiveksi* on ollut muutosprosessin haasteellisimpia tehtäviä. Lisäksi erilaiset *toimintakulttuurit ja yhteistyötavat* ovat aiheuttaneet jonkin verran eripuraa ja vastustusta muutoshankkeen aikana. Toisaalta asiantuntijuuteen

liittyviä arvoulottuvuuksia tai niiden vaatimuksia voidaan tarkastella myös niin sanotusti lattiatasolta. Esimiesten käsitykset osaamisen ja ammatillisen-asiantuntijuuden riittävydestä tai oikeanlaisesta kohdentamisesta, eivät aina kohdanneet työntekijöiden näkemysten mukaisesti, joten tästä saattoi olla seurauksena jonkinlainen ristiriitanäkemys ja johtamiskuilu. Ryhmää ei pysty johtamaan ja kehittämään, ellei ensin ymmärrä, millainen on sen luonne. On tutustuttava uusiin työyhteisökumppaneihin (alaisiin) yksitellen ja yhdessä. Tunneilmaston aistii kyllä, jos pysähtyy kuuntelemaan, mistä ja miten puhalttaa ja miten yhdessä toimitaan (Kupias ym. 2014, 22).

5.2.1 Kokemusryhmät kulttuurin kuvaajina 2009

Vuoden 2009 alussa virastoissa järjestettiin kokemusryhmätyö, jossa osallistujat kuvasivat nykyistä kulttuuria, odotuksia tulevan viraston kulttuurista sekä näkemyksiä muista virastoista, joiden kanssa oltiin liittymässä yhteen. Tarinakertomusten tausta-avuksi oli valittu eri taiteilijoiden tekemiä teoksia mm; Edvard Iston teos ”Hyökkäys” (alkuperäinen teos vuodelta 1899). Taideteosta ”Hyökkäys” (*Liite 25*) voidaan pitää symbolisesti muutostilannetta ja ihmisten tunteja kuvaavana teoksena, myös muutoksessa. Teoksen syntyvaiheessa Suomen itsehallinto joutui monien sortotoimenpiteiden kohteeksi ja kaksipäinen kotka kuvasi Suomen ahdistunutta tilannetta. Symbolisesti silloisen Suomen tilanne ja nykyisyyteen sijoittuva liikennehallinnon virastouudistus kuvaavat toinen toisiaan, joskin aivan eri asioita ja eri aikakausina. Molemmissa todennäköisesti ihmiset löysivät samankaltaisuuksia kuten: sorron tunnetta, kiihkoakin, hyökkäystä, vanhan hävittämistä, epävarmuutta, mutta myös muutosta, jonka vaikutusta ei vielä muutoksen aktuaalivaiheessa tiedetty. Toinen Liikennehallinnon virastouudistusta symboloiva taideteos oli Albert Edelfeltin (alkuperäinen teos vuodelta 1884) ”Leikkiviä poikia rannalla” (*Liite 26*). Tätä taideteosta voidaan symbolisesti kuvata virastojen tai toimialojen näkökulmasta. Muutostilanteessa joku on jo päässyt pidemmälle uittamaan purjevenettään ja jonkun rohkeus on vielä rantavesissä.

Kokemusryhmätyön tarkoituksena oli saada tietoa henkilöstön näkemyksistä, jossa osallistujat kuvasivat ja kommentoivat nykyistä kulttuuria, odotuksia tulevan viraston kulttuurista sekä näkemyksiä muista virastoista, joiden kanssa oltiin liittymässä yhteen. Osallistujat valitsivat kuvan suuresta määrästä kuvia ja kertoivat siitä tarinan. Näistä tarinoista ja kuvista tehtiin näyttely, jota kutsuttiin ”Kokemus Galleriaksi”. Samalla kokemusryhmäläisille esitettiin seuraavat kysymykset:

- *Minkälainen työpaikka oma virasto on?*
- *Mitä meillä on annettavana muille ja minkä varaan uutta virastoa voidaan rakentaa?*
- *Minkälaisia ovat muut virastot?*

Kokemusryhmäläiset saivat esittää ”oman tarinansa” tai muutoin vastata esitettyihin kysymyksiin. Vastaukset ja tarinat kuvasivat selkeästi henkilöstön asenteita, uskomuksia, epävarmuuksia ja odottavalla kannalla olevaa toiveikkuutta. Tarinat tallennettiin konsulttien kirjaamien muistiinpanojen pohjalta. Kokemusryhmien puheilmauksia ei nauhoitettu. Osallistujat tarkistivat tarinansa. Omaa virastoa kuvaavat tarinat olivat näyttelyssä ”Kokemus Galleria” kevättalvella 2009. Kaikilta osin eri virastoja kuvaavat tarinat eivät olleet julkaisukelpoisia, jotkut olivat jopa vihamielisiä.

Vastustus virastouudistusta kohtaan oli voimakas, kun koettiin, että huonompaan suuntaan ollaan menossa. Muutos on ollut ja on jonkinasteinen kriisi ihmisen elämässä (mm. Lewin 1951, Viitala 2003, 2006; Mattila 2006, 2011). Liikennehallinnon virastouudistus kosketti useita hallinnon alan virastoja ja niiden henkilöstöä. Uusi kentälle tulija aina on ollut toisesta virastosta, ei siitä jota itse on edustanut. Uutta tulokasta on arvioitu hänen ammatillisen statuksensa, osaamisensa, kyvykkyytensä ja henkilökohtaisten ominaisuuksiensa mukaan. Ensivaikutelma on ollut tärkeä ja merkityksellinen myös muutostilanteessa. Hyväksytyksi tuleminen ei tapahdu hetkessä. Muutoksessa mukana olevilla on jokaisella ollut oma ”tarinansa”, jotka ovat osia ja liitoskohtia toisten mukana olevien tarinoita. Muutoksessa ikään kuin on rakennettu kestävä kokonaisuutta pohjaksi uudelle toimintamallille. Tämä on erittäin tärkeää, että muutoksen haltuunotossa jokainen jäsen omalta osaltaan on ja tuntee olevansa mukana uuden rakentamisessa sekä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Uskaltaa tuoda mielipiteensä julki.

- *Välillä tuntuu, että esimies/johtaja on ”kaukana” tai ei välitä omasta johtamisalueestaan siten kuin toivoisi.*
- *Pelataan omaan pussiin, en näe uudistuksella saavutettavan minkäänlaista etua*
- *Kannattaa ottaa henkilöstön asema oikeasti huomioon muutoksia tehtäessä ja arvioida resurssit realistisesti.*
- *Korkeintaan yhteiset pikkujoulut.*
- *Järki käteen koko uudistuksen suhteen.*
- *Tiedotus toimi, mutta henkilökohtaista keskustelua ja vuorovaikutteisuutta kaivattiin – yksin puurtamisen olotila. (Henkilöstön viestejä 2009, anonymisti kirjoitettuna).*
- *”Kyllähän se oli kiireistä aikaa ja jaksamista auttoi projektiryhmäläisten tuki, ammatillisesti aika ja hanke oli todella mielenkiintoinen ja palkitseva, pääsi oikeasti tekemään haastavia ja vaikeita asioita – sellaisiakin, joita ei koskaan ennen ollut tehnyt”. (Johdon näkemyksiä 22.4.2013, liite 1.).*

- ”Henkilöstölle oli myös tarjolla mielenkiintoisia tehtäviä ja paljon uuden oppimista. Toki jokaisen piti olla valmiita työskentelemään muutoksen eteen eikä sitä vastaan. Mitä paremmassa kunnossa virasto on sitä parempi paikka se on tehdä työtä ja sitä varmempi oma tulevaisuuskin on” (Johdon näkemyksiä 22.4.2013, liite 1.).

5.2.2 Tulkinta ja kuvanlukutaito - Kuvakollaasikyselyt 2009

Pienimäki (2013, 45-49) on arvioinut valokuvien kriittisen tulkitsemisen lähtökohtia mm., että valokuvien yhteydessä tulkinnalla eli merkitysten ymmärtämisellä voidaan viitata moneen asiaan, kuvakollaasien tulkinnat voivat olla reflektointeja, vallan symboleja, kuvata ympäristön välillä vallitsevaa syy-seuraussuhdetta. Pienimäen mukaan tulkinnan ohella tärkeää on kuvanlukutaito. ”Lukutaito-sana” on ymmärrettävä vertauskuvallisesti, ja sen synonyymina voi pitää tulkintaa. Kuvalukutaidon Seppänen (2001, 14-16) tutkimuksessaan nimeää kuvien merkitysten ymmärtämiseksi ja toisaalta sen tajuamiseksi, kuva toimii kulttuurisena esityksenä. Se, voiko kuvien kohdalla puhua lukemisesta samassa mielessä kuin kirjoitettujen tekstien yhteydessä, on itse asiassa moniulotteinen kysymys.

Lehtosen (1998, 24-25) mukaan kulttuurissa elää rinnakkain useita erilaisia merkityskarttoja, jotka ilmentävät erityisesti kunkin merkityskartan muovanneen ryhmän asemaa ja näkökulmaa. Eri merkityskartoilla ei kuitenkaan ole kulttuureissa samaa painoarvoa, vaan hallitsevassa asemassa olevien ryhmien merkityskartoilla on taipumus tulla koko kulttuurin käyviksi tavoiksi luokitella ja järjestää todellisuutta – siitäkin huolimatta että vaihtoehtoisia ja jopa toimivampia merkityskarttoja olisi saatavilla. Valtavirran ”tervettä järkeä” Lehtonen (1998) luonnehtii pirteästi vallitsevaksi ”ideologiseksi hegemoniaksi”; joukoksi yhteisesti hyväksyttyjä ja suorastaan itsestäänselvyyksinä otettuja käsityksiä, jotka itsestäänselvyydessään tukevat vallitsevia valtasuhteita. Kivisen (2006, 253) mukaan ihmisyyhteisöt realisoituvat vain yksilöiden toiminnassa, joko menneisyydessä, nykyisyydessä tai tulevaisuudessa, eikä yhteiskuntaa, joka siis on sosiaalista elämää, voi koskaan olla yksilöistä riippumatta. Ei pelkästään ole niin, että yksilöt loisivat sosiaalisia rakenteita, vaan kyse on pikemminkin siitä, että yksilöt vuorovaikutuksissaan ylläpitävät, muuttavat ja uudelleen neuvottelevat sosiaaliset suhteensa. Muutoksen vastustaminen on näkyvimmillään käyttäytymistä uudistusta vastaan omassa työyhteisössä tai koko organisaatiossa. Käyttäytymisreaktioita aiheuttavat etenkin muutosprosessin valmisteluun ja toimeenpanoon liittyvät tekijät, kuten *luottamuksen puute* johtoa kohtaan ja *heikot vaikutusmahdollisuudet* muutokseen. Lewinin 1940-luvulla kehittämä voimakenttäanalyysi on osoittanut, että ihmiset voivat itse kehittää oman arvioinnin eli reflektoinnin avulla työryhmiensä tehokkuutta. Lewin

jakaa muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: Ensimmäisessä sulattamisvaiheessa laaditaan suunnitelmat, joilla heikennetään kielteisiä vastavirtauksia ja jännitteitä. Toisessa vaiheessa muutos sisäistetään ja otetaan käyttöön uudet arvot, normit ja toimintatavat. Kolmannessa vaiheessa vakiinnutetaan uuteen toimintamalliin ja muodostetaan uusia käytänteitä (Lewin 1951). Muutosta vastaan toimiminen johtaa muita vastustamisen muotoja useammin voimakkaisiin ratkaisuihin, kuten esimerkiksi toimeliaat *vastustajat näkevät organisaatiosta lähtemisen* parhaimmaksi ratkaisuksi. Juuti ja Vuorelan (2002) mukaan ”Ihmisiä ei johdeta”, vaan johtotehtävissä olevien tehtävänä on *luotsata ihmisiä*. Tavoitteena on saada kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot käyttöön niin yksilötasolla kuin yhteisötasolla, joka vähitellen koituu hyväksi koko muutosorganisaation näkökulmasta.

5.2.3 Kuvakollaasitarinat henkilöstön metaforina

Metaforalla luodaan mielikuvaa menneisyyden katsomisesta (Jolkkonen 1993, 46, Vehmanen 2002; ks. myös Anttilainen 2009). Henkilöstökyselyjen kuvakollaasitarinat, paitsi että niitä voitiin verrata metaforisena ilmauksena niin myös heikkoina signaaleina muutosjohtajille (Hiltunen 2000, 2008). Ansoffin (1984a) määrittelee heikot signaalit aikaisiksi oireiksi tulossa olevista, vaikutukseltaan merkittävistä tapahtumista. Jokainen kokemustyöryhmään osallistuja valitsi kuvan ja kertoi siihen liittyvän tarinan. Näin ollen *muutokseen on liittynyt sekä sanallisia että sanattomia taustaoletuksia*, joita voidaan kuvata *heikkoina signaaleina* (Ansoff, 1984a; Hiltunen 2000, 2008), joiden syntyyn ovat vaikuttaneet omat *yksilölliset tunteet* ja ehkä *luulotkin*, mutta myös ympärillä ja työyhteisössä olevien toimijoiden mielipiteet ja *preferenssit*. Hiltusen (2000; 2008) mukaan heikko signaali voi olla idea, uhka tai mahdollisuus organisaatiolle, toisaalta ne myös voivat olla osana strategisten haasteiden johtamista. Heikot signaalit (Jalonen 2008, 32-33) voivat olla aikaista informaatiota tulevasta, jotka joskus on vaikea huomata kohinasta ja muiden signaaleiden joukosta. Heikoilla signaaleilla on liittymää hiljaiseen tietoon: signaalin vastaanottajan kokemus ja tausta vaikuttaa heikon signaalin tulkintaan. Hiljaisen tiedon jakamisella on tärkeä merkitys heikkojen signaalien tunnistamisessa (Grönroos 2003, 13; Mannermaa 2004).

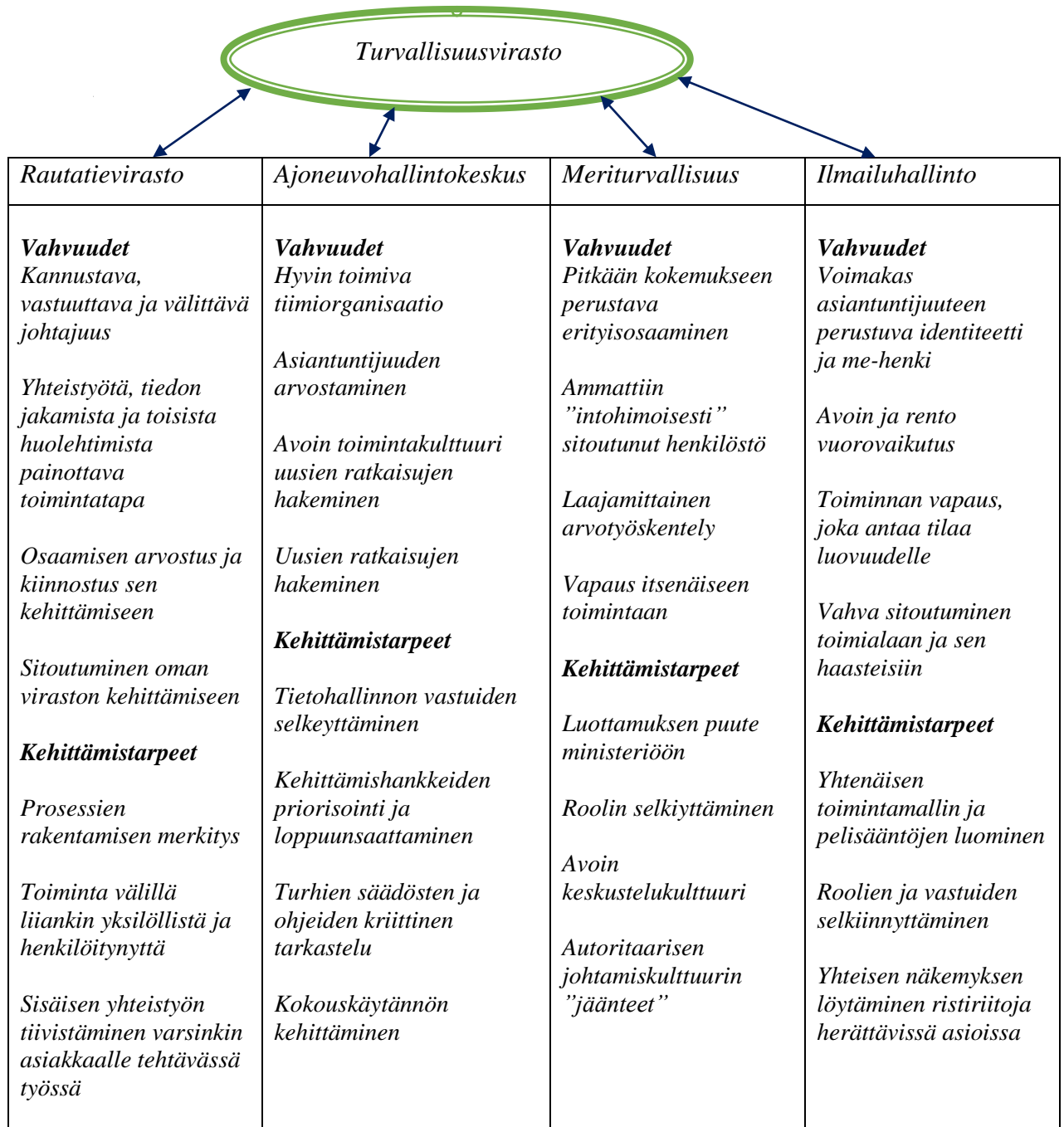
Muutosvastarintaisuuden taustalla on kysymys myös yksilön identiteetistä, joka on enemmän tai vähemmän sidoksissa entiseen kulttuuriin. *Identiteetti ja kulttuuri* ovat ikään kuin sidospästä ja vaikuttavat samalla vahvuudella yksilön tunteisiin sekä *arvoihin* (Laitinen 2014). Muutoshankkeessa mukana olevilla on ollut omat näkemyksensä ja tavoitteensa sekä

preferenssinsä, mutta kuitenkin muutoksen pelimerkit on jaettu talouden ja politiikan pelikentillä. Muutoksen eteenpäin viejillä on ollut ikään kuin sillanrakentajan rooli sekä mahdollisesti myös sillanrakentaminen uusien eri sidosryhmien (eri virastoista tulevat) kanssa. Muutosmyllerrykseen on liittynyt useita erivaiheita mm. koneiden ja laitteiden yhteensovittaminen, kuten myös tekniikan yhteensovittaminen. Uuden viraston toimitilasuunnittelut ja lukemattomat muut viraston toiminnan käyntiin saattamiseen vaikuttavat tekijät. Tämä on ollut erittäin haasteellista erityisesti kaikilla johtamisentasoilla. Puusan (2010) mukaan jotta johto kykenee saavuttamaan asetetut tavoitteet ihmisten avulla, edellyttää se organisaation aineettomien resurssien tunnistamista ja tunnustamista. Osaamisen johtamisen tarkastelu osaltaan vie *vuoropuhelua* sekä *alaistaitojen* että työyhteisötaitojen alueelle, vaikka johdolla on siinä keskeinen rooli.

”Jos järki tekee ihmisen, niin tunne häntä ohjaa.” Näin totesi ranskalainen kirjailija ja ajattelija Jean-Jacques Rousseau jo 1700-luvulla (Silvennoinen & Kauppinen 2006). Esimies-alaissuhde mahdollistaa monenlaisten tunnereaktioiden syntymisen. Jo esimiehen ja alaisen erilaiset sosiaaliset tyylit voivat aiheuttaa erilaisia *jännitteisiä tunnereaktioita*, jos ihmiset ovat sosiaalisesti joustamattomia. Tunteet vaikuttavat toisiin ihmisiin sanoja enemmän. Tunteet välittävät energiaa. Myönteiset tunteet luovat esimerkiksi *iloa ja innostusta*. Kielteiset tunteet saattavat aiheuttaa esimerkiksi *pelkoa, vihaa ja ahdistusta*. Tällöin tunne joko luo yhteyttä tai erillisyyttä ihmisten välille, kuitenkin kannattaa muistaa, että työpaikan ihmissuhteisiin liittyy aina myös kielteisiä tunteita (Silvennoinen & Kauppinen 2006). Russellin (1983) näkemyksen mukaan tunteet ovat joko energisoivia tai rauhoittavia, ja lisäksi niiden voidaan nähdä pohjautuvat mielihyvän tai mielihäviön kokemukselle. Russellin tunnekategorialuokitus määrittely käsittää muun muassa: pelkoa, toivottomuutta, levollisuutta ja iloa. Organisaatiokontekstissa ne ovat perusorientaatiotapoja, joiden kautta yhteisössä suhtaudutaan muutokseen. Toivottomuus yhdistyy ajatukseen, että muutos on mahdoton. Pelko rakentuu uskomukselle, että epäonnistumisen vaara on suuri. Levollisuuden perusta on usko ja luottamus, ilo näyttää kuvan muutoksen suomista uusista mielihyvän lähteistä. Yhteisön kokemus ei ole yksilöiden kokemusten summa, eikä yksilöiden havaintotapoja summaamalla päästä yhteisön havaintotapaan (Karma 2012, 45, 49). Arikoski & Sallinen (2007, 41-42) tutkimuksessaan toteavat, että organisaation johto saattaa muutostilanteesta tiedottaessaan odottaa henkilöstöltä kypsää suhtautumista tulevaan muutokseen. Johto ikään kuin vaatii henkilöstöä iloitsemaan tulevasta – tai usein jo täydessä vauhdissa olevasta muutoksesta. Todennäköisesti johto on jo itse kärvistellyt omat pelon ja vihan tunteensa lävitse ja

saavuttanut surun kautta muutokseen sisältyvän ilon. Näin ollen johto on jo lähes puolivälissä muutoksen ilon matkaa ja henkilöstö on vasta lähtökuopissa. Tällaisessa tilanteessa muutoksen vastarinnasta on soutamista vastavirtausten, jännitteiden ja rajapintojen aallokossa vastarannalle niin johdon kuin henkilöstön roolissa (mm. Sotarauta & Lakso 2000.)

Seuraavassa kuviossa yhteenvedoesitys virastojen vahvuuksista ja kehittämistarpeista virastojen näkemyksen mukaan esitettynä. Kuvio perustuu vuosien 2008-2009 empiriatutkimusaineistoon.



Taulukko 11. Virastojen yhteisiä näkemyksiä 2008-2009

Tutkijan laatima taulukko, mukailtu: Eskelinen, Juha & Niemelä, Terttu (2009), Liikennehallinnon virastouudistusmateriaali.

Muutosprosessissa johtamiskulttuuria (Laitinen 2014) tulee rakentaa niin, etteivät toimialat saa mahdollisuutta työskennellä toisiaan vastaan, vaan yhdessä yhteisen vahvan virastopohjan saavuttamiseksi. Yhteistyön tulee olla, ei vastakkain kilpailua, vaan kilpailua siitä, millä keinoin saavutetaan yhteinen toimintakulttuuri, arvot ja muut yhteiset pelimerkit (Uusiautti

2008). Ongelmana saattaa olla toimialojen ryhmittymät, jotka ovat seurausta virastotaustoista, mutta myös erilaisista asiantuntijuus- ja ammatillisista näkemyksistä (Savonmäki 2007).

5.3 Kolme keskeistä profiilia henkilöstökyselyjen pohjalta 2008-2009

Vaikutukset organisaation toimintakykyyn	Vaikutukset henkilökohtaiseen kehittymiseen	Vaikutukset johtamiseen
<ul style="list-style-type: none">• Työvoiman riittävyys tärkeisiin tehtäviin• Liikenteen turvallisuus ja sujuvuus• Tuottavuus• Asiakkaiden saama palvelu• Rahoituksen saaminen toimintaan• Tärkeiden erikoisosaamisten kehittyminen ja ylläpito	<ul style="list-style-type: none">• Eteneminen työuralla• Työtehtävien muuttuminen• Varmuus työpaikan säilymisestä• Työn mielekkyys• Henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">• Esimiestyön laatu• Henkilöstön vuorovaikutusmahdollisuuksien muuttuminen• Henkilöstölle tarjottavat edut• Palkkauksen kehittyminen

Kuvio 20. Kolme keskeistä profiilia, Tutkijan laatima kuvio, mukailtu: Eskelinen Juha & Niemelä, Terttu (2009)

Alasuutarin (2007, 39 - 40) mukaan kaikki viestintä tapahtuu jaettujen oletusten ja reflektiivisyyden rajalla. Se, mitä yksilöt sanovat viestiessään, perustuu tiettyihin kyseenalaistamattomiin oletuksiin ja samalla kohdistuu toisiin oletuksiin. Jaetun ymmärryksen päivittäminen vuorovaikutuksessa tarkoittaa, että erilaisia pinnan alle jääneitä oletuksia nostetaan esiin, kyseenalaistetaan ja rakennetaan uudelleen. Kyseenalaistamalla tehdään asioita näkyväksi. Muutos totutuista tavoista edellyttää myös uusien tapojen oikeuttamista.

Keskeisiä johtamiseen vaikuttavia tekijöitä muutosprosessin askelluksessa olivat:

- muutostavastarinnan kääntäminen muutosmyönteisyydeksi
- toiminnan tason ylläpito ja asiakaspalvelun hoituminen muutoksen keskellä ja sen toteuttamisen jälkeen
- erilaisten toimintakulttuurien ja -mallien yhteensovittaminen uudessa virastossa - neljä vanhaa virastoa omine toimintakulttuureineen
- epävarmuus ja päätöksenteon sekavuus sekä alueellistaminen
- kireä aikataulu, suhteellisen lyhyessä ajassa oli saava aikaan paljon ja merkittäviä asioita, joiden vaikutus koski sekä henkilöstöä että tulevan viraston toimintakokonaisuutta
- virastouudistus on jo päätetty, siihen ei voi ottaa kantaa, eikä ole ketään joka uskaltaa viheltää ”pelin” poikki ja tunnustettaisiin, ettei liikenneturvallisuus parane kyseisellä menettelyllä
- henkilöstöllä ei näytä olevan tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia tiedotuksesta ja näennäisistä kyselyistä huolimatta
- ministeriön touhu on täyttä pelleilyä, uudistukselle ei ole esitetty yhtäkään oikeaa perustelua, vaan lähinnä ”ylätason” löyhää jaaritusta vailla mitään yhteyttä todellisuuteen – muutosjohtaminen ala-arvoista, pelkkää teatteria, näytelmä, joka näytellään loppuun.

Uhkina nähtiin:

- *uudistuksen hyötyjä kyseenalaistettiin sekä selvien perusteiden puutteita*
- *pelättiin liiallisen byrokratian lisääntymistä ja viranomaistoiminnan romuttamista*
- *identiteetin häviäminen*
- *alueellistaminen, ”Alueellistamisen uhka vaikuttaa jo ennen kuin päätös on tehty, työteho laskee ja pyöröoivet käy”*
- *toimintakyvyn halvaantuminen, tämä tehdään vääristä syistä*
- *virastouudistus on käynnistynyt poliittisella päätöksellä ilman, että uudistuksen todellisia vaikutuksia, hyötyjä/haittoja olisi perusteellisesti selvitetty, selvityksessä olisi tullut käyttää toiminnan asiantuntijoita*
- *lopettakaa koko typeryyt, jos on pakko toteuttaa, käyttäkää sateenvarjomallia, ei kannata rikkoa toimivaa systeemiä rikkomisen ilosta, järki käteen*
- *kun ahkeruus ja tyhmyys yhdistyvät, ei lopputulos ole lasten katseltavaa*

Mahdollisuuksina nähtiin:

- *ihmiset kokevat muutokseen osallistuvien osapuolten pääasiallisesti onnistuneen vähintään kelpollisesti, perustamisprojektia, virastojen johtoryhmiä, lähiesimiehiä ja henkilöstön edustajia kohtaan vaikuttanut olevan enemmistön luottamus*
- *toiminnan kehittäminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen*
- *työnjakojen selkiytyminen ja parhaiden käytänteiden käyttöönotto*
- *alueellistaminen (Helsinki-keskeisyyden väheneminen)*
- *virastojen ominaispiirteet näkyviksi*
- *tavoitteet ymmärrettäviksi ”Todelliset päättäjät esiin kertomaan, miksi uudistus tehdään ja mitä sillä realistisesti tavoitellaan”*
- *tosiasiat on syytä tunnustaa, jos tehtävät on hoidettu tähän asti on syytä varmistaa, että uudet organisaatiot pystyvät vielä parempaan työskentelyyn ja tuottavuuteen*
- *työssä jaksamiseen on vaikuttanut se, että oman asemansa ja roolinsa puitteissa olen pystynyt vaikuttamaan paljonkin sekä omaan työhöni että lopputulokseen*
- *sen, että vanhoolliset johtajat vaihtuisivat uusiin ja sijalle tulisi*

Virastojen välillä oli eroja vaikutusten kokemisessa mm:

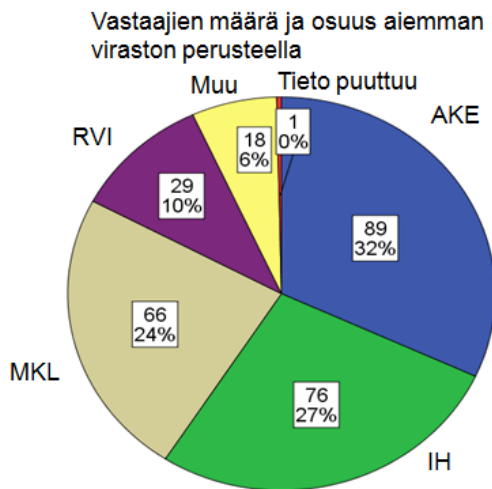
- *uudistuksen vaikutukset organisaation toimintakykyyn koettiin selvemmin uhkaksi*
- *myös vaikutukset johtamiseen koettiin useammin uhkana kuin mahdollisuutena*
- *henkilökohtaisessa kehittämisessäkin koettiin useammin uhkia kuin mahdollisuuksia, mutta vähemmän kuin muilla vaikutusalueilla*
- *onko yksi suuri parempi kuin neljä pientä hyvin toimivaa asiantuntija- ja erikoisosaamista vaativaa toimintaa, ministeriön kannalta valvonta lieenee helpompi, koska kaikilla yksiköillä on sama valvoja; näin ollen tyhmyyden osoittamiseen riittää yksi kerta kun tähän saakka siihen on tarvittu neljä kertaa*
- *”Uudistus ajetaan läpi ”käärme pyssyyn-menetelmällä”.*
- *”Tätä on puuhasteltu jo kauan ja tämä on poliittinen tahto”.*
- *”Helvetillinen työmäärä”.*
- *”Muutosvastarinta on selvä ja inhimillinen ilmiö”.*

- ”Uudistuksen perusteet ovat täysin epärealistisia”.
- ”Tähän mennessä tästä on seurannut pelkästään hankaluuksia ja epävarmuutta”.
- ”ÄLKÄÄ TEHKÖ SITÄ! DON'T IT”.

Lähdeaineisto: LVM Liikennehallinnon virastouudistus, Henkilöstökysely 2008

Vaikutustekijät on tunnistettu vastauksista tilastollisella faktorianalyysillä. Juha Eskelinen / Melkior Oy, Terttu Niemelä / Human Focus Oy

Vastaajien aiempi virasto



Vastaus-% vuoden 2009 henkilöstömäärien perusteella (suluissa v. 2009 vastaus-%)

	2010	2009
AKE	39 %	(66 %)
IH	59 %	(77 %)
MKL	55 %	(61 %)
RVI	73 %	(100 %)

Vastausaktiivisuus on laskenut selvimmin AKE- ja RVI-taustaisten keskuudessa. IH- ja MKL-taustaisten näkemykset korostuvat vertailtaessa aiempaan.

Kuvio 21. Virastot ennen yhdistymistä – henkilöstökyselyt 2009

Lähde: Liikennehallinnon virastouudistus. Juha Eskelinen / Melkior Oy, Terttu Niemelä / Human Focus Oy

Henkilöstökyselyn vastaajat olivat aktiivisia vastaamaan sanallisesti niin uhkiin kuin mahdollisuuksiinkin. Henkilöstökyselyjen tekstikommenteista heijastui tietoinen ja vahva ammattitilpeys sekä ”oman kulttuurin” tärkeys. Henkilöstö näytti olevan tietoinen kokemuksensa ja tietämyksensä varannosta, jonka jokainen henkilö tuo mukanaan uuden viraston asiantuntijuuden pääomaksi. Toisaalta henkilöstökyselyjen tekstisanomista kuvastui näkemys, että asiantuntijuus muodostuisi kaksijakoisena ilmiönä. Toinen osa olisi itsenäisiä asiantuntijoita, jotka menevät sääntöjen suhteen siitä, mistä aita on matalin. Toinen osa taas muodostuisi kuuliaisista virkamiehistä, jotka kantavat huolta tehtävien asianmukaisesta hoitamisesta oikein ja ajallaan. Saman tyyppisiä näkemyksiä oli havaittavissa myös johtamisen eri tasojen johtajuudessa. Tässä oli ihan selkeä vastavirtausten, jännitteiden ja kriittisen näkemyksen kipupistealue. Muita keskeisiä vastavirtausten kipukohtia oli muun muassa:

erilaiset arvonäkemykset, erilaiset toimintakulttuurinäkemykset, vuorovaikutuksen ja viestinnän puute. Viestinnän toimivuus on yksi oleellisimpia asioita muutosprosessissa, mutta siihen sisältyy huomioon otettava kipupiste eli se, että ihmiset ymmärtävät viestit eri tavoin, he myös kuulevat viestin eritavoin ja näin ollen myös viestin vastaanotto on erilaista. Tässä myös on muutokseen kohdentuva vastavirtaus ja kriittisen jännitteen ulottuvuus (Haataja ym. 2012; Stenvall & Virtanen 2007; Taskinen 2005).

Vuosien 2008-2009 henkilöstökyselyt edustivat itsellisten virastojen itsellistä henkilöstöä, jolloin vielä koettiin tiettyä vapautta. Muutos ei vielä ollut tapahtunut. Kajamaan (2011) mukaan muutosprosessin onnistuminen vaatii pitkän yhteisöllisen oppimisprosessin. Muutosprosessissa johtajilta vaaditaan uudenlaisia johtamistaitoja (Vuorinen 2008; Juuti ym. 2004).

Vuoden 2009 kyselytulosten perusteella havaittiin henkilöstön muutosnäkemysten hiukan kääntyneen positiivisempaan suunta verrattuna vuoden 2008 tuloksiin nähden muun muassa:

- *henkilökohtainen epävarmuus näytti vähentyneen, kuten myös uskottiin, ettei henkilöstön vaihtuvuusriski ole niin huolestuttava kuin vuoden 2008 aikana oletettiin olevan*
- *iso osa henkilöstöstä edelleenkin koki toiminnallisten uhkien vaaran olevan olemassa*
- *edelleen epäiltiin pätevien perustelujen olemassa oloa muutokselle*
- *epäiltiin sitä, ettei esitetyillä kyselyillä ole mitään merkitystä eli henkilöstöä ei kuunnella tai heidän esityksiään ei oteta huomioon*
- *henkilöstö kaipaasi hyvin korkean tason vakuutuksen/lupauksen siitä, että henkilöstön näkemykset otetaan oikeasti huomioon*
- *uhkana nähtiin eri liikennemuotojen välinen kilpailu, isot virastot jyräävät, eri alojen erityispiirteitä ei huomioida*
- *positiivisena tuloksena voidaan sanoa, että aiempaa vuotta enemmän ilmeni osallistumishalukkuutta muutoksen eteenpäin viemiseen, lisäksi lähiesimiehet saivat luottamuskiihosta*
- *toisilta oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen, osaamisen jakaminen.*

Uhkien vertailua: vuoden 2008 kyselyjen pohjalta 56 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutos on uhka, mutta vuoden 2009 tuloksien perusteella voitiin havaita, että muutosuhka koettiin edellisvuotta hiukan lievemmäksi eli n. 42%.

Muutos on mahdollisuus: vuoden 2008 kyselyvastausten tuloksista voitiin havaita muutosmahdollisuudet heikoiksi, vain 17 % näki muutoksen mahdollisuutena, kun taas vuonna 2009 kyselyjen tulosten pohjalta voitiin havaita, että uskoa ja luottamusta muutoksen tarjoamiin mahdollisuuksiin oli aiempaa kyselyvuotta enemmän n. 30% (ks. Liitteet 9-10).

5.3.1 Yhteenvetoprofilointi 2008 -2009. Mahdollisuudet ja uhat henkilöstön arvottamana

Ensimmäisen profiilin, kuvaavan kategorian keskeisinä pääulottuvuuksina ja vuoropuheluargumentteina esille nousi muun muassa taustalla vaikuttava ammattiylpeys, toisin sanoen kaikesta muutosvastarinnasta huolimatta oltiin huolissaan viraston perustehtävästä ja sen onnistumisen tärkeydestä, osaamistason pysyvyydestä ja kehittämisestä. Tämän lisäksi suureksi kysymysmerkiksi mainittiin löytää pätevä johtaja, joka ymmärtää eri alojen erityispiirteet ja henkilöstöresurssitarpeet. Edellä sanottuun argumenttiin sisältyy käsitys hyvin vahvasta ammatillisesta asiantuntijuudesta, joka hyvin usein on myös sitoutunut liikennemuotoon. Tässä läsnä ovat olleet sekä vastavirtaukset, jännitteet että myös yhdessä rakentamisen mahdollisuudet.

Toisen profiilin, kuvaavan kategorian keskeisinä pääulottuvuuksina ja vuoropuheluargumentteina esille nousi mm. huoli omasta roolista uudessa virastossa, uralla etenemisen mahdollisuudet monipuolisesti. Epävarmuustekijöistä huolimatta taustalta heijastui valmius ottaa vastaan uusia haasteita. Muutoksen kriisivaiheessa vallalla oli henkilöstön varautuneisuus koskien muutoksen eri askelluksia. Tämä tuli esille muun muassa vapaista teksteistä, koska johto ja henkilöstö koettiin olevan vastakkaisina osapuolina.

Kolmannen profiilin, kuvaavan kategorian keskeisinä pääulottuvuuksina ja vuoropuheluargumentteina havaittiin muun muassa johtamisen ja esimiestyön vaikutukset työilmapiiriin, niin henkilökohtaisella tasolla kuin koko työyhteisötasollakin. Lisäksi johtajuutta arvioitiin, sen onnistumista tai epäonnistumista vanhan viraston johtamismalliin pohjautuen sekä esitettiin odotuksia johtamisesta tulevaisuusnäkökulmasta. Muita henkilöstöä huolestuttavia muutosasioita ovat olleet henkilökohtaisesti vaikuttavat, kuten palkkaus ja muut henkilöstöedut sekä mahdollisesti entisestä muuttuva vuorovaikutteisuus ja yhteisöllisyys.

Lähdeaineistona: LVM Liikennehallinnon virastouudistus, Henkilöstökysely 2008 – 2009.

Vaikutustekijät on tunnistettu vastauksista tilastollisella faktorianalyysillä. Juha Eskelinen / Melkior Oy, Terttu Niemelä / Human Focus Oy

Ylikosken ja Ylikosken (2009; ks. Vataja 2012) mukaan muutoksen alla ja sen edetessä ihminen käy läpi erilaisia tunteita. Äkillinen muutostieto aiheuttaa helposti uhan ja menetyksen tunteen, joka voi johtaa psyykkiseen lamaantumiseen ja todellisuuden kieltämiseen. Tällä tavoin ihminen tavallaan pysähtyy analysoimaan tuntemuksiaan ja eri vaihtoehtojaan, samalla varautuen pahimpaan. Tiedottamisella on tässä vaiheessa ratkaiseva asema, jotta väärät huhut eivät pääsisi leviämään ja uhan tunne pitkittymään. Yksilöiden käyttäytyminen

muutostilanteissa vaihtelee kunkin henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kokemusten vuoksi. Suhtautuminen muutoksiin kehittyy muutoksen eri vaiheissa (Haveri & Majoinen 2000; Koski & Vakkala 2007).

Mattilan (2007) näkemyksen mukaan henkilöt, jotka eivät ole *kunnolla sitoutuneet* organisaation toimintaan *vaihtavat työnantajaa* muutoksen aiheuttaman *konfliktin seurauksena* ja taas ne, jotka *antavat kritiikkiä*, ovat sitoutuneet työhönsä pidemmällä tähtäimellä. Jyrkämä (1999, 139) korostaa, että toimiessaan *ihmiset ovat vuorovaikutuksessa* keskenään, ja usein ryhmille muodostuu yhteisiä päämääriä. Tämä toiminnan sosiaalisen luonteen tarkasteleminen nostaa esille myös ongelmia ja monimutkaisuutta toimijoiden ja toimintojen välisissä suhteissa. Jokaisella ihmisellä on omat *lähtökohtansa ja merkitysrakenteensa*, jotka poikkeavat jonkin verran muiden, samassakin ryhmässä toimivien vastaavista.

Tutkimusaineistoa analysoitaessa esille on noussut muun muassa henkilöstön ilmaiset erilaiset *merkitysrakenteet*, jotka kulkevat ikään kuin käsi kädessä toiminnan kanssa. Tällainen on myös otollinen tilanne erilaisille *jännitteille, vastavirtauksille ja rajapintaulottuvuuksille* (Virtanen & Stenvall 2014; Stenvall ym. 2014). Tällaisessa tilanteessa johtajien oli kyettävä pitämään toiminta mielekkäänä siten, että henkilöstö kokee sekä työnsä että tulevaisuuden mielekkäänä. Johtajien tehtävänä on luoda mielekkyyden ilmapiiriä, koska mielekkyyden luomisen seuraukset ilmenevät yhteisöllisesti (Tökkäri 2012, 33). Laine (2010, 31) on väitöskirjatutkimuksessaan todennut, että *merkitykset* ovat *historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuneita* ja muuntuvia. Tilanteisen rakentumisen lisäksi merkitysten rakentumisessa ovat aina läsnä myös suhteet merkitysten historiallisiin rakentumisiin. Kieli nähdään keskeisenä tälle merkitysten rakentumiselle, ja kielellisessä merkitysjärjestelmässä merkitysten nähdään rakentuvan eroina suhteessa toisiinsa.

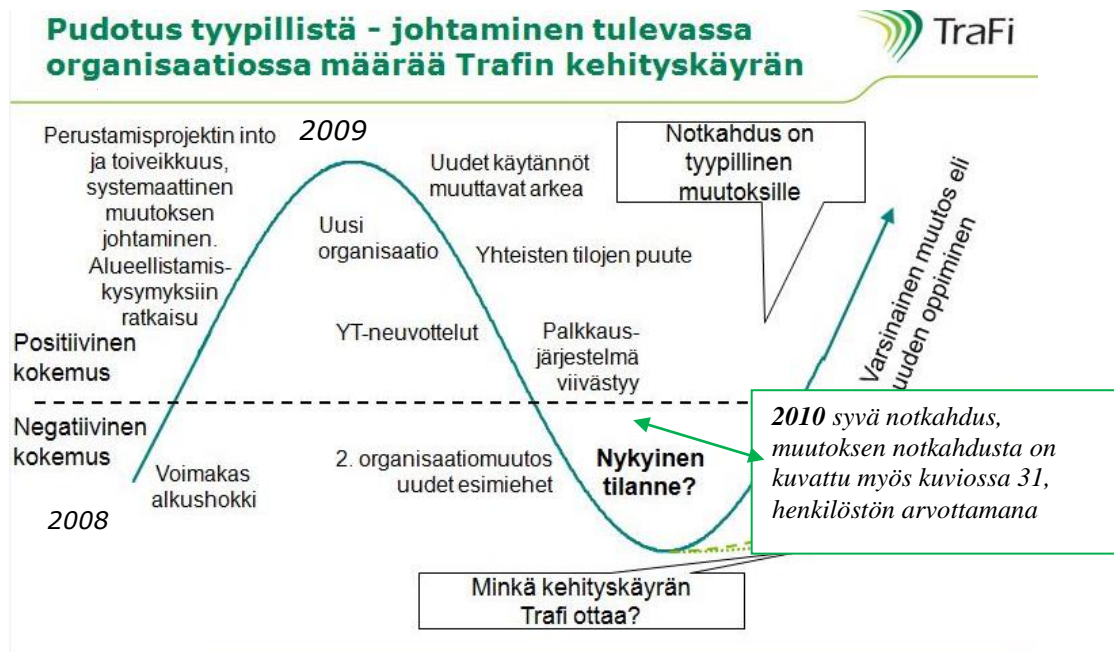
Mattilaa (2011, 2006) mukaillen *aktivistit* ovat toimineet muutoksen vetureina, *seurailijat* ovat perustoiminnan tukipilareita ja *epäilijät* sekä *oppositiolaiset* ovat kyseenalaistaneet muutoksen. Kaikki omassa roolissaan ovat olleet muutoksen liikuttajia. *Kehitysmysteisyys (aktivistit)* voidaan kuvata asioiden uudella tavalla katsomisena sekä näin kertoa yhteistyökykyisyydestä ja halusta edistää muutoksen eteenpäin viemistä. *Aktiivisia arvoja* ovat edustaneet sekä *aktivistit* että *seurailijat*, molemmat joskin ehkä eri näkemyksinä, jolloin he ovat edustaneet aloitteellisuutta ja asioihin vaikuttamisen tahtoa. *Epäilijät ja oppositiolaiset* ovat kyseenalaistaneet muutoksen ja horjuttaneet luottamusta. *Tunteiden ja järjen* taustalla on vaikuttanut arvojen eri ulottuvuudet. *Työyhteisöjen arvot* ovat vaikuttaneet toimintaan niin yksilötasolla kuin yhteisöllisestikin. Ne ovat olleet *osa uskomusjärjestelmiä* (Arikoski &

Sallinen 2007). Työyhteisön arvot muodostavat työpaikkakulttuurin ytimen. Arvot ovat kuin liimaa, joka näkymättömästi pitää organisaatiota ja sen yksiköitä yksilöineen koossa. Jos ihmisen henkilökohtaiset arvot ja organisaation arvot ovat ristiriidassa, henkilökohtaisten arvojen tiedostaminen on organisaation arvoja tärkeämpää. *Johtamisen haaste on asemoitunut* juuri arvojen ja eri virastokulttuurien maastoon. Esimiestehtävissä olevien on pitänyt pystyä perustelemaan, mihin pyritään, miksi muutos on tarpeellinen ja tärkeä. Kritiikkiä on pitänyt kyetä ottamaan vastaan, siitä on ollut syytä suorastaan iloita, koska se on ollut merkki siitä, että henkilöstö on vielä aktiivisesti mukana muutosmatkalla, eikä ole vaipunut apatiaan. On erittäin tärkeää, että monen suuntainen tuki toimii, ei pelkästään esimiesten antamana tai ylhäältä alaspäin, vaan monen suuntaisena, sillä johtamistehtävissäkin olijat ovat vain ihmisiä (Järvinen 1999, 2014).

Arvot ovat toimintatapoja ja periaatteita (Yliskylä 2010). Alaiset voivat tulkita samaa arvoa eri tavalla kuin esimiehet. Merkitykset johtavat taas uudenlaisiin tulkintoihin ja nämä puolestaan erilaisiin johtopäätöksiin. *Viestinnän ja vuorovaikutuksen* avulla esimiehillä on mahdollisuus vähitellen vaikuttaa asenteisiin. Erilaiset ajatusmaailmat saattavat joutua törmäyskurssille ja paljastaa ristiriitoja. Tällainen omien käsitysten ja toimintojen tutkiskelu voi paljastaa jotakin todellista kunkin yksilön omasta ja yhteisön yhteisestä toiminnasta. Tätä kautta voi syntyä aikaisempaa vankempi perusta uuden kehittämiseksi (Silvennoinen & Kauppinen 17-19, 2006; *VM:n julkaisuja 2001*).

Kuvio 22. Muutoskäyrä 2008 - 2010

Lähdeaineistona: LVM Liikennehallinnon virastouudistus, Henkilöstökyselyt 2008-2009, henkilöstön vapaat tekstikommentit. Juha Eskelinen / Melkior Oy, Terttu Niemelä / Human Focus Oy



5.4 I Vaiheen yhteenvetosynteesi

Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistus ja virastojen yhteenliittymä kuudesta virastosta kahdeksi virastoksi ei tullut aivan puun takaa, mutta siitä huolimatta sanan varsinaisessa merkityksessä se tuli hyvin monelle shokkina. Vuosi 2008 oli alkushokkivaihetta eli muun muassa Mattilaa, Lewiniä lainaten se oli virastoille *kriisivaihetta*, joka myös oli virastouudistuksen liikkeelle saava vaihe. Tässä vaiheessa henkilöstö oli muun muassa: hämmentynyt, epäuskoinen, kuultiin kommentteja ”ei voi olla totta”, ”älkää tehkö sitä”. Virastouudistuksesta kuultiin enemmän negatiivisia arvioita kuin positiivisia. *Luottamus* omaan virastoon oli koetuksella samoin virastojen johtajiin ja esimiehiin. Muutosprosessissa olleet johtajat ovat kommentteissaan julkituoneetkin ilmauksen, *muutosvastarinnan voittaminen* oli yksi haastavimmista tehtävistä muutosta eteenpäin viettäessä. Tämän lisäksi johdon ja henkilöstön mukaan saaminen muutokseen oli vastavirtausten ja jännitteiden muutoskenttä.

Liikennehallinnon virastouudistuksen asettamisvaiheessa ministeriö velvoitti virastoja ottamaan huomioon virastojen henkilöstön. Henkilöstön näkökulma ja heidän lausumansa ovat olleet oleellisia varten otettavia tietoja sekä kunkin viraston sisäisinä tietoina kuin myös koko muutoshankkeen poluilla. Vasta-argumentteja tästäkin kuultiin muun muassa, että henkilöstöä

ei kuulla tai kuunnella tai heidän sanomiaan ei oteta huomioon. Henkilöstökyselyistä heijastui pelko erilaisista uhista kuten, että käyttöön otetaan suoraan jonkun viraston toimintatapoja, että johtajia valitaan suorasiirtona uuteen virastoon, tällöin arveltiin työyhteisöön kehittyvän eriarvoisuutta ja vähempiarvoisuutta. Vuoden 2008 henkilöstökyselyjen tulosten mukaan uhkia nähtiin huomattavasti enemmän kuin mahdollisuuksia. Näköalaa parempaan nähtiin muun muassa siinä, että oman viraston johtamistyyli saadaan paremmaksi uudistuksen myötä. Toisin sanoen ainakin joissakin asioissa oltiin valmiita luopumaan vanhasta. Huolta taas aiheutti se, että toimintakulttuuri muuttuu ja hyvä työyhteishenki häviää. Kovasti oltiin huolissaan siitä, että miten asiantuntijuus säilytetään ja tässä nähtiin jopa osaamisvajeen mahdollisuus. Huolenaiheita olivat myös se, että miten eri virastojen (toimialojen) erityisosaamiset voidaan yhteen sovittaa. Tämä nähtiin jopa mahdottomaksi tehtäväksi.

I vaiheen: *Taulukkoliite (7 ja 9) sekä Kuvio (22)* kuvaavat henkilöstön mielentilaa ja sen vaihteluja muutosprosessin valmisteluvaiheen ajalta 2008 – 2009, muun muassa havaittavissa on, että toisena muutoksen valmisteluvuotena luottamus tulevaan ja uuden viraston toimintaan sekä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin on vahvistunut, toisaalta uusi nähdään myös uhkana ja epävarmuustekijänä. Jos vuotta 2008 voitiin pitää epätoivon vuotena, niin vuoden 2009 henkilöstökyselyjen tuloksia tarkasteltaessa, voidaan havaita muun muassa, että ihmisten epävarmuus oli hiukan hälventynyt uudistustyön alkuvaiheesta sekä henkilöstön vaihtuvuusriski oli vähentynyt. Kyselyn tuloksien perusteella voidaan havaita, että henkilöstön halu osallistua muutosprosessiin, sen kriisivaiheessa ja siirtymävaiheessa oli lisääntynyt ja tähän vaikuttavana tekijänä on se, että ihmiset kokivat muutoksen pääasiallisesti onnistuneen vähintäänkin melko hyvin. Usko tulevaan oli vahvistunut ja toivon kipinä syttynyt.

Vuosi 2009 oli jo *siirtymävaihetta*, jolloin henkilöstö koki oman riittämättömyytensä tunnetta, haikeutta jättää tuttu ja turvallinen, epäilevyyttä monista asioista muun muassa: vieraat työkaverit ja esimiehet, yhteisten toimintatapojen puutetta, luottamuspulaa ja pettymystä sekä vanhaan virastoon, että varauksellisuutta uuteen virastoon. Muutosprosessin vaihe oli henkilöstölle kuin kiikkulaudalla oloa, tunteet olivat myllerryksessä kuin myrskyävä meri, ylös ja alas sitä mukaan kuin muutoshanke eteni. Oltiin pois siirtymässä omalta mukavuusalueelta ja tämä aiheutti järjen ja tunteiden vastavirtauksia ja vuoropuheluja sekä oman itsensä kanssa kuin myös omassa työyhteisössä tai laajemminkin, riippuen tilanteesta ja keskustelukumppaneista. Muutosprosessin lähtötilanteessa henkilöstö oli heikommassa asemassa kuin johtotehtävissä olleet, sillä johtotehtävissä olevilla oman asemansa puitteissa oli jo aiemmin saatuna enemmän muutostietoa käytettävissä ja näin ollen he olivat ikään kuin

etuoikeutetussa asemassa muuhun henkilöstöön nähden. Johtotehtävissä olleet olivat saaneet etukäteisaikalisän pureskella etukäteen, mitä tuleman pitää virastouudistuksen muodossa. Toisaalta johtotehtävissä olevilla täytyi olla tietämuspohjansa perusteella myös muutosjohtamiseen tarvittavia valmiuksia enemmän. Myös muutostilanteessa on kysymys vallasta, voimasuhteista, taistelusta voimasuhteiden säilyttämiseksi tai muuttamiseksi, tällaisen kentän vaikutuspiirissä toimivat virastojen koko henkilöstö, viraston organisaation rakenteen mukaisesti, jokainen omalla askelmallaan. Tällöin *nivoutuivat limittäin ja lomittain johtamiseen liittyvät jännitteet, vastavirtaukset, mutta myös odotukset aikaan saannoksista.*

Johtaminen muutosprosessin (2008-2009) aikana oli kuin *kaksikasvoinen johtamistehtävä*, sillä virastojen arjen tehtävät piti sujua moitteettomasti myös muutoksen valmisteluvaiheessa ja tässä tilassa johtajien oli oltava oman virastonsa arjen johtajia, mutta myös muutosprosessissa olevina toimijoina siinä roolissa, mikä heille oli uskottu. Ei tietenkään kaikki virastojen henkilöstö jollain tavoin olleet muutoshankkeessa mukana toimijoita, mutta kylläkin aika suuri joukko oli jollain tavalla kytköksissä, kuten esimerkiksi muutosprosessin työryhmissä ja valmistelutehtävissä. Tämän tutkimuksen tekijällä oli muutosrooli taloushallintoon liittyvissä työryhmissä. Kullekin toimijalle muutosprosessin työryhmätehtävät olivat hyvinkin haasteellisia, koska siinä toimittiin ikään kuin kaksoisagenttitehtävässä. Toimittiin tehtäviensä mukaisesti virkamiestehtävissä ja toisaalta oltiin muutosprosessin työryhmätehtävissä, arjen ja muutoksen piti edistyä asetettujen tehtävien ja aikataulujen mukaisesti. Hyvin monissa kommenteissa ja näkemyksissä onkin julkalausuttu kiire ja siihen liittyvät negatiiviset ulottuvuudet.

Johtotehtävissä toimivat olivat keskeisessä asemassa koko muutosmatkan ajan. Erityisiä haasteita heillä on ollut muun muassa: saada henkilöstö uskomaan muutoksen tarpeellisuudesta, muutosvastarinnan kääntäminen myönteiseen suuntaan, viestinnän toimivuus sekä avoimen työilmapiirin säilyttäminen. Johdolta odotettiin turvallisuutta luovaa johtamisotetta sekä luottamusta vahvistavaa toimintaa. Johdon ja esimiesten tuli myös ymmärtää, että yksin he eivät saa aikaan muutosta vaan, että henkilöstö on voimavara ja peruspilari myös muutoksen eteenpäin rakentamisessa. Muutostilanteessa johtajien oli kyettävä pitämään toiminta mielekkäänä siten, että henkilöstö koki sekä työnsä että tulevaisuutensa mielekkäänä, joka myös sisälsi toiveen siemenen. Liikennehallinnon virastouudistuksessa oltiin ainakin jossakin määrin tuntemattoman edessä ja tässä johtajien oli osattava ja kyettävä luotsata ennustamattomassa tilanteessa. Tiedossa oli muutokseen johtavat

tavoitteet ja tehtävät, mutta kenelläkään ei ollut tarkkaa tietoa muutoksen vaikutuksista kokonaisuuteen.

Keskeisiksi haasteiksi henkilöstö kuvasi muun muassa: I vaihe (2008-2009)

- ”Ministeriö ei ole valmistautunut uudistukseen juuri mitenkään”
- ”Alueellistaminen on erittäin kallista, mitä ei haluta sanoa ministeriössä ääneen”
- ”Vanhat toimintakulttuurit eri virastojen välillä muodostavat syviä kuiluja liikennemuotojen välille. Johtajien aseman suuri vaikutus siihen, miten eri liikennemuotoja arvostetaan uudessa virastossa, heikoilla johtajilla, heikot vaikuttamismahdollisuudet. Liikennemuotojen tasavertaisuus tulee olemaan kyseenalaista”
- ”Selvänä uhkakuvana koettiin johdon rakenteiden säilyminen muuttumattomana, joka merkitsisi vanhan johtamistyylin jatkumista. Tämä asiantuntijuudesta piittaamaton johtamiskulttuuri ja –tyyli tuhoaisi hyvänkin uudistuksen aikaansaannokset”

Näillä henkilöstön näkemyksillä siirryttiin virastouudistuksen todelliseen muutostilanteeseen 1.1.2010 alkaen. Muutosprosessi oli ollut ikään kuin kaupankäyntiä, jossa koettiin näköalattomuutta, vallankäytön kohteena olemista, epäoikeudenmukaisuutta, jolloin negatiiviset tunteet olivat saaneet vallan ja positiiviset tunteet saivat siirtyä taka-alalle. Vastavirtauksista huolimatta erityisen tärkeää on ollut muistaa, että kaikilla on ollut vastuu oman työn ja koko työyhteisön kehittämisestä. Henkilö itse on ollut paras työnsä kehittäjä ja asiantuntija, myös muutosmatkalla.

I vaiheen tutkimuksen viitekehyksessä käytettiin tutkimusta tukevia tieteellisiä aineistoja muun muassa: Lewinin (1947, 1951), Mattilan (2011; 2008; 2006), Kotterin (1996) sekä Levyn & Merryn (1986) muutossyklivaiheistusmalleja tiivistetysti hyödynnettynä: *kriisivaihe* (2008) ja *uudistamisvaihe* (2009). *Kriisivaihe* on organisaatiouudistuksen liikkeelle saava vaihe, jonka aikana muutosvastarintaa ilmenee. Tässä vaiheessa epätietoisuus ja tulevaisuuden pelko ajavat henkilöstön ennakkoluuloiseksi ja siksi myös muutosta vastustavaksi. *Uudistusvaiheessa* muutoksiin liittyvät faktat ja muutoksen välttämättömyys saavat henkilöstön hyväksymään uudistuksen ja luopumaan vanhoista toimintatavoista, mutta vain mikäli johto on kyennyt sitouttamaan henkilöstön tarpeeksi hyvin uudistuksiin. Uudistusvaiheessa läsnä ovat *jännitteet, vastavirtaukset, rajapinta-ajattelut* (ks. mm. Stenvall ym. 2014), mutta myös mahdollisuutta luovat odotukset, jännitteet voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Hyvässäkin tapauksessa on arvoitettava menneisyyttä, mutta samalla olla valmis siitä luopumaan ja mennä eteenpäin. Muutosvastarinnan ilmaisut muutosmatkan aikana ovat olleet myös tärkeitä merkkejä henkilöstön kokemasta sisäisestä *motivaatoristiriidasta* ja siihen liittyvän työstämisen käynnistymisestä. Tässä kokevassa muutostyöstämisessä henkilö

kohtaa työtään koskevat kritiikit, konfliktit ja motiiviristiriidat, joita hän työstää yhteisessä muutos- ja kehittämisprosessissa (Arikoski & Sallinen 2007; Pitkänen 2006).

Taulukko 12. Muutosmatkan keskeisiä haasteita

Lähteenä: tutkimuksen teoria- ja empiria-aineisto, mm: Grönroos (2003), Pirttilä (2003), Salojärvi (2005), Kumpulainen (2013), Tarkkonen (2012). Mintzberg (1980, 1985), Maslow (1943).

<i>Muutosmatkan keskeisiä haasteita ja johtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä: Ryhmän, yksikön kypsyyden mittareita: esimiehen tehtävät ja taidot sekä kyvykkyudet – Johtamisen haaste</i>		
<i>Fysiologiset tarpeet:</i>	<i>Kriisivaihe: pelko, passiivisuus, vastuuttomuus, avoimuuden puute, näköalattomuus, muutosvastarinta</i>	<i>Töiden suunnittelu ja tehtävien antaminen, ammattitaitoinen kehittäminen, oikeudenmukaisuuden varmistaminen, viestintä</i>
<i>Turvallisuuden tarpeet:</i>	<i>Siirtymävaihe: avoin kapinointi, vaatimukset, klikkiytyminen, huono kuuntelu, avoimuuden puute</i>	<i>Kuunteleminen ja rohkaisu, osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen, ongelmien keruu ja käsittely, kannustaminen</i>
<i>Sosiaaliset tarpeet:</i>	<i>Turvallisuus: myönteisyys ja yhteistyöhalu, aktiivisuus ja halukkuus keskusteluilmapiirin luomiseen</i>	<i>Vastuunjakaminen ja palautteen vastaanottaminen, kehittäminen yhteistyöhön, kuunteleminen, valmentaminen</i>
<i>Arvostuksen tarpeet:</i>	<i>Tuottavuus, oppiminen: itsenäisyys, vastuunotto, motivoituminen, sitoutuminen, avoimuus</i>	<i>Yhteistyön ohjaaminen, edellytysten kehittäminen, kannustus, kyvykkyuden kirvoittaminen</i>
<i>Kehittämisen tarpeet:</i>	<i>Tehokkuus, kypsyyd: sitoutuneisuus, joustavuus, itseohjautuvuus, synergisyys, ammatillisuus, työyhteisökäyttäytyminen</i>	<i>Havainnointi, kannustus, tuloksista ja tavoitteista sopiminen, prosessin ohjaus</i>

II Muutoskehikko – Valmius muutokseen

5.5 Muutos kokemusten kautta, mikä vahvistaa, mikä heikentää

5.5.1 Johtajana muutoksen hallinnassa

”Johtaja on henkilö, joka johtaa organisaatiota, esimerkiksi hallintoa, yritystä tai muuta järjestöä. Johtaja on henkilö, joka on asetettu tai noussut johtamaan. Johtaja voi olla alaistensa valitsema ja yksi heistä. Johtajalla on yleensä vastuu kokonaisuudesta. Johtajia on monenlaisissa yhteisöissä ja yhteiskunnissa. Johtajia voi olla useampia, usealla tasolla ja johtajienkin välillä voi olla hierarkia. Johtajan auktoriteetti voi olla muodollista, asemaan perustuvaa, se voi olla henkistä tai fyysistä vallankäyttöä tai karismaa. Johtajan valtuudet ovat organisaation protokollassa korkeimmalla. Suuryrityksen johtajat käyttävät usein nimikettä pääjohtaja ja toimitusjohtaja” (*Johtamisen kehittäminen Trafissa 19.4.2012, ks. Liite 19*).

Muutoksen johtamisen haaste, vastavirtaus, jännite ja rajapinta – kaikki yhdessä ryppäessä



Kuvio 23. Tunne, kohtaaminen ja seuraus muutosmatkalla

Tutkijan laatima kuvio, lähdeaineistona: Pirttilä (2003), Ylikoski & Ylikoski (2009), Salojärvi (2005), Tökkäri (2012), Humphrey (2002).

Pirttilä (2003. 69) on koonnut yhteen tiedontarpeen ja kysynnän välisiä suhteita. Pirttilän kuvaus on sovellettavissa myös muutostilanteessa. Parhaat tiedot ja osaamiskeskittymät saadaan selville niputtamalla ja rikastuttamalla ”ristipölytyksellä”, tulkitsemalla ja havaitsemalla. Parhaiten onnistutaan, kun mukaan otetaan erilaisia osaajia ja asiantuntijoita mahdollisimman monelta eri toimialalta (Salojärvi 2005). Älyllisen pääoman ja aineettomien voimavarojen johtamisen lisäksi johtajan ydintehtävänä myös on osallistua vastuualueensa toiminnan kokonaisstrategian laatimiseen ja suunnata oman vastuualueensa toiminta strategian mukaisesti. Johtajan on kyettävä ymmärtämään nykytila ja ennakoimaan tulevaisuuden suuntia ja tarpeita, jossa johtamiseen kuuluvia ydinalueita ovat: strateginen, operatiivinen ja osaamisen johtaminen. Johtamisen keskiössä: tunne, kohtaaminen ja seuraus. Arkikäsityksen mukaan yhteistyön onnistumiselle on tärkeää oikeanlainen henkilökemia, eli persoonallisuus merkitsee paljon yhteistyön onnistumisessa. Yhteistyökykyä tai -kyvyttömyyttä voidaan pitää sekä persoonallisuuden piirteenä että opittavana taitona (Savonmäki 2007, 31).

Muutoksessa ovat läsnä vahvistavia että heikentäviä ilmiöitä. *Luottamus ja sitoutuminen* ovat keskeisessä asemassa myös muutoksen läpi viemisen aikana. Mitä myönteisempi näkemys henkilöllä on esimiestyöstä, muutosten vaikutuksista omaan työhön, työsuhteen

varmuudesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja Trafista organisaationa sitä todennäköisemmin hän on varma pysymisestään Trafin palveluksessa (*Henkilöstökyselyt 2010*).

5.5.2 *Miten organisaatiouudistus tehdään hyvin?*

Organisaatioissa tehtävät uudistukset ovat hyödyksi koko henkilökunnalle, kun sekä johto että työntekijät ovat mukana muutoksessa alusta alkaen. Kun johto huomioi työntekijät jo uudistuksen suunnitteluvaiheessa, kaikille jää sellainen olo, että toimintaa kehitetään yhdessä. Työntekijöiden asiantuntemusta kannattaa kuunnella. Vakkala ja Syväjärvi (2012) korostavat vuorovaikutteista johtamistapaa kuntaorganisaatioiden muutostilanteissa. Muutokset haastavat työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen, joka tarkoittaa työntekijältä odotettua sitoutumista ja motivaatiota, jonka vastikkeeksi hän on saanut työpaikkansa arvostusta (Keskinen 2005). *Keskeistä psykologisten sopimusten ylläpitämiselle muutostilanteessa on läsnä oleva esimiestyö, osallistumismahdollisuuksien luominen sekä arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen työntekijöille* (Vakkala 2012; Vakkala & Syväjärvi 2012). Tällaisen vuorovaikutteisen ja ihmisläheisen johtamisen on todettu edistävän myös työyhteisötaitoisuutta (Nuutinen ym. 2014, 432).

”Miten Trafissa ymmärretään oikea johtaminen ja millaisia ovat oikeat johtajat, kasvetaanko niihin vai ei?” (*Henkilöstön näkemyksiä*). Onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että johto on työntekijöilleen avoin ja rehellinen eikä salaile asioita ja muutoksia. Lähiesimiehen tehtävä on toteuttaa muutosta työryhmä- ja yksilötasolla. Onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden asenteet. Käsityksiä ei kannatakaan muodostaa huhujen perusteella, vaan ottaa itse selvää. Annettuja mahdollisuuksia tai osaamispääomaansa sekä tietotaitoa pitää hyödyntää, kuten esimerkiksi oma-aloitteisuutta, kehittämismyönteisyyttä, muutoshalukkuutta, jne., työntekijöiden näkökulmasta on kyse siitä miten muutoksia johdetaan ja miten ihmiset kohtaavat muutoksen. Pelkkä aiemmin jo tehdyn hiominen paremmaksi ja paremmaksi ei riitä, vaan kannattaa kyseenalaistaa aiempaa tekemistä. Ikään kuin seuloa jyvät akanoista ja esimerkiksi tätä kautta ottaa käyttöön tärkeät sekä uuteen toimintaan soveltuvat toimintatavat ja samalla miettiä sitä, mitä uutta toimintamallia on suunniteltava vanhan käytännön tilalle (*VM:n julkaisuja 2008, 46-45.*)

Työyhteisötaitojen merkityksen organisaatiomuutoksissa voi kiteyttää kysymykseen: voisiko työyhteisötaitoja vahvistamalla luoda edellytyksiä myös työhyvinvoinnin säilymiselle ja henkilöstön sitoutumiselle? Sillä organisaatiomuutoksessa työyhteisönhyvinvointi voi olla

uhattuna: luottamus esimiehiin saattaa vähentyä, pelot ja turvattomuuden tunne lisääntyä ja toisaalta omaan työhön liittyvät muutokset voivat uhata työn mielekkyyden kokemusta (Stenvall ym. 2008). Ei puhuttaisikaan enää alaistaidoista, vaan siirryttäisiin puhumaan työyhteisötaidoista, jo yksistään siitäkkin syystä, että alaistaitoihin saattaa olla piiloutuneena jonkin asteinen negatiivinen sävy. Työyhteisötaidomaailmassa ollaan tasavertaisia, toimitaan yhdessä yhteisten tavoitteiden puolesta ja saavuttamiseksi.

5.5.3 Muutosvastarinnasta kasvaminen uuteen virastoon

Muutos aiheuttaa huolta ja erilaisia pelkoja, jotka tyypillisimmillään ja vahvimmillaan ovat muutoksen alkuvaiheessa. Arikoski ja Sallinen (2007, 56) kuvailevat *ihmisen käyvän pelon, vihan, surun ja lopulta ilon tunteita* muutoksen etenemisen mukaisesti. Vasta käytyään läpi nämä tunteet ihminen on todella sinut muutoksen kanssa. Nämä kriittiset erilaisten tunteiden tai asioiden konfliktit ovat myös tilanteita, joissa yksilö kohtaa toimintaa koskevia sisäisiä epäilyksiä ja ristiriitaisia motiiveja. Nämä kokemukset lamaannuttavat yksilön ja vaikuttavat haitallisella tavalla hänen persoonallisuuteensa ja hyvinvointiin. Arikoski & Sallinen (2007, 43) toteavatkin, että torjutut tunteet ovat kiviä repussa. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa luonnollisesti myös se, kuinka mieluista muutos on omalta kannalta (Kupias ym. 2014, 192). Koli (2014, 22) on tutkinut *kokevan työstämisen mallia*, jonka mallin avulla yksilön on mahdollista kohdata toiminnan ja muutoksen hallintaan liittyvät ristiriitaiset motiivit ja tilanteet sekä työstää niitä yhdessä muiden kanssa. Toisin sanoen, vaikka motiiviristiriita on yleensä yksilöllinen kokemus, se ei ole yksilön itsensä ratkaistavissa. Tällaisten *motivaatioristiriitojen solmujen avaaminen* vaatii yhteisöllistä toimijuutta ja kyvykkyyttä muutostyön arjentasolla (Koli 2014). Tunteet ja suhtautuminen muutokseen kehittyvät näin ollen prosessin mukana. Alkuvaiheen toimintakyvyttömyydestä ja pysähtymisestä siirrytään muutostarpeen vähättelyyn. Muutoksen todellisuuteen herätään ja se voi johtaa masennukseen ja näköalattomuuteen. Realiteetit ovat väistämättömiä ja ne neljännessä vaiheessa hyväksytään. Prosessi etenee uusiin vaiheisiin ja uuden merkityksen etsimiseen. Muutosprosessin askellus päättyy uuden tilanteen sisäistämiseen ja tätä Valtee (2004) painottaa siten, että käytännössä eteneminen tapahtuu harvoin kuitenkaan näin virtaviivaisesti. Muutoksen psyykinen käsittely vie aikansa, eikä sitä voida juurikaan nopeuttaa (Koski & Vakkala 2007). Haverin & Majoisen (2000, 78-80) mukaan kaiken muutosmyllerryksen keskellä jokaisella on mahdollisuus osallistua yhdessä tekemiseen ja tavoitteen

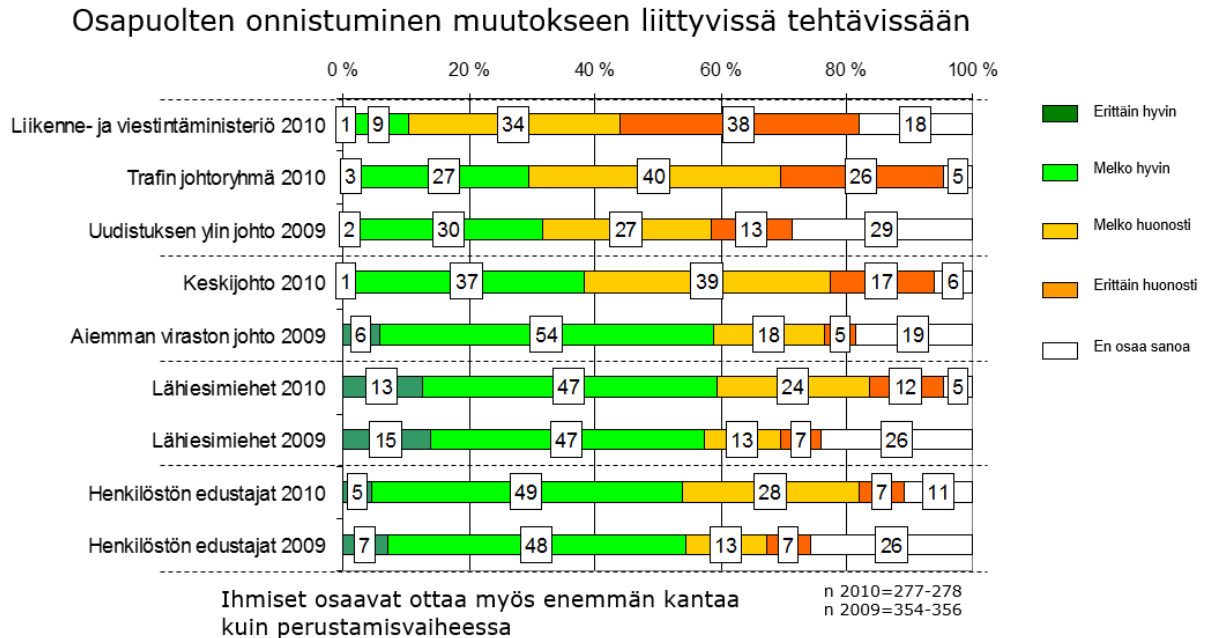
saavuttamiseen. Esimiehen tehtävänä on viedä tätä asiaa eteenpäin. Puusan (2010) mukaan tahtotilan tuottaminen toiminnaksi on usein hyvin vaikeaa. Osaltaan tuo vaikeus johtuu juuri siitä, että organisaatioiden toimivuuteen vaikuttavat myös monet *yhteisölliset ja kulttuuriset tekijät*, jotka kaikki eivät ole johtajan säädeltävissä.

Lehtosen (1998, 17-18) mukaan *kasvaminen yhteisöjen jäseniksi on ennen kaikkea sen kulttuurin merkityskarttojen oppimista*, johon yhteisöön joko työn tai muun olemuksen kautta kuulutaan. Yliskylän (2010, 33; ks. myös Sternberg & Lubart 1996) tutkimusta peilaten eri virastoista tuleva kulttuuripääoma voidaan luokitella kulttuuriksi, jonka ulottuvuuksia ovat: yksilötaso, toimialataso sekä yhteisötaso. Erilaiset merkityskartat tekevät maailmasta ymmärrettävän, ainakin saman kulttuurin jäsenille. Nämä merkityskartat eivät sijaitse vain ihmisten päissä, vaan ne saavat konkreettiset hahmonsäätönsä instituutioissa, sosiaalisissa suhteissa, uskomusjärjestelmissä, tavoissa ja tottumuksissa, materiaallisen maailman ja sen esineiden käyttötavoissa. Erilaisten merkityskarttojen kautta todistetaan kuuluvan johonkin kulttuuriin ja yhteisöön (Haiko-Christoforou 2007.) Järvisen (2014) mukaan usein muutostilanteissa työntekijät jäisivät mieluummin vanhaan, kuin siirtyisivät uuteen tilanteeseen. Kukaan ei osaa ennustaa tulevaa, eli muutoksen seurauksia. Tämä aiheuttaa työntekijöissä pelkoa, huolta ja muutostavaraa. Sydänmaanlakan (2004, 158-160) mukaan johtajan ja esimiehen on kyettävä jatkuvasti näkemään ”päivittäisjohtaminen” yli sateenkaaren tuolle puolen. Johdon on kyettävä tunnistamaan haasteet ja kirkastamaan organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään menestyksen peruskivijalka eli nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava ydinosaaminen.

Sanotaan, että taitava johtaminen erottuu vähemmän taitavasta viimeistään muutoksia toteutettaessa, mistä perimiltään uudenlaisen toimintakulttuurin rakentamisessa on kyse. Keskeistä on, että ylimmän johdon pitää jaksaa toistaa samoja viestejä, kunnes muutoksen edellytyksenä oleva käyttäytyminen on muuttunut (*VM:n julkaisuja 2008, 48*). Muutostilanteissa, sekä teoriassa että käytännössä, usein jätetään huomiotta se seikka, että vaikka usein johto toimii muutosagenttina, on se itsekin muutoksen kohde. Uudessa tilanteessa ei siis voida olettaa, puhumattakaan vaatia, että työntekijöiden tulee muuttaa asennoitumistaan tai käyttäytymistään, mikäli johdon ajattelu- ja toimintamallit pysyvät samana (Puusa ym. 2010). Esimiehen kannalta tilannetta mutkistaa vielä se, että hän johtaa ryhmää, ei yhtä ihmistä. Ryhmä on aina osiensa summa ja ryhmän toimintaa on vielä vaikeampi ennakoita kuin yksilön käyttäytymistä. Koivumäki (2008, 108) esittää, että yhteisöllisyys on luottamusta

emotionaalisempaa ja selvemmin ryhmään suuntautunutta, esimerkiksi virastouudistuksen toimialaryhmät (ks. Humphrey 2002).

Seuraavassa graafinen esitys Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistuksen onnistumisesta. Muutosonnistumisen vertailu kohdentuu vuosiin 2009-2010 ja koskee Liikenteen turvallisuusvirasto uudistusta.



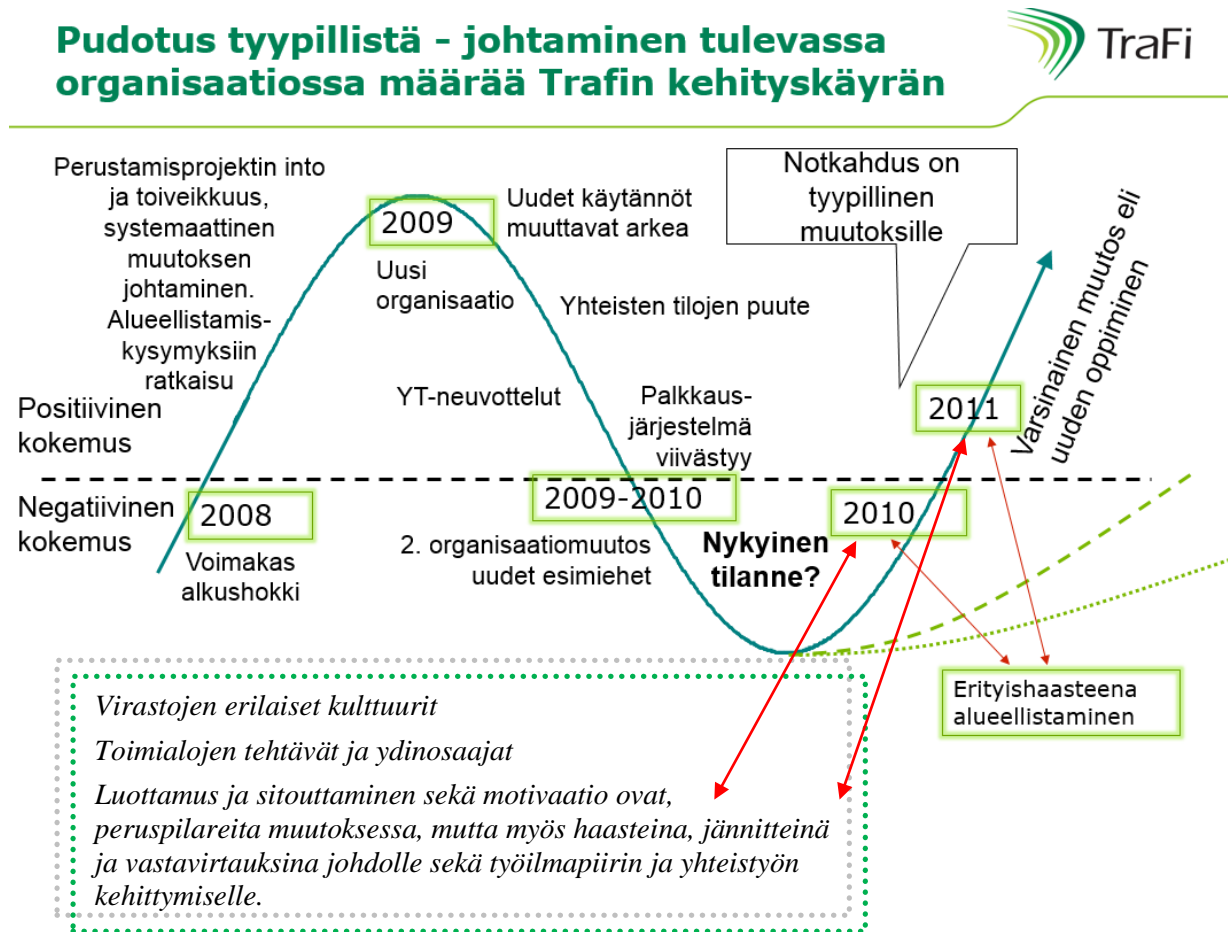
Graafista esitystä tulkiten näyttää siltä, että lähiesimiehet ovat onnistuneet kaikista parhaiten sekä itse muutoksen valmisteluvaiheessa (2009) kuin myös muutoksen sisäistämisvaiheessa (2010). Virastojen johdot myös ovat onnistuneet muutoksen eteenpäin viemisessä yllättävänkin hyvin, 60 %:n tulos (2009) on erittäin hyvä. Liikenne- ja viestintäministeriö saa kaikista kriittisintä arviota muutosprosessionnistumisesta.

- ”Muutos johtamiskulttuurissa on myös mahdollisuus, mikäli avoimuus lisääntyy” (Johtotehtävissä olevan näkemys 2009).
- ”Vanhat toimintakulttuurit eri virastojen välillä muodostavat syviä kuiluja liikennemuotojen välille” (Johtotehtävissä olevan näkemys 2009).
- ”Kyseessä ei saa olla pelkästään poliittisen tahdon pakollinen läpivienti. Asiat tulisi ajatella järkevästi” (Johtotehtävissä olevan näkemys 2009).
- ”Olisi hyvä, jos vähitellen voisi nostaa julkisuuteen löydettyjä (?) synergiahyötyjä, kun muutoksen lähestyessä kaikki kyselevät niiden perään (niin mitä hyötyä tästä uudistuksesta nyt sitten olikaan)” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2009).
- Ministeriö järjesti virastouudistusprojektissa runsaasti kokouksia, mutta niiden anti jäi abstraktille tasolle. Käytännössä virastot joutuivat viemään uudistuksen läpi omin voimin (Johtotehtävissä olevan näkemys 2010).

- *Lähtökohtaisesti liikennevirastojen liittäminen yhteen huono idea. Poliittisella linjauksella liian suuri merkitys tehtiin ratkaisuihin. Jos vielä peruttavissa niin nyt olisi hyvä hetki (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2010).*

5.5.4 Paikallaan pysyminen on huono vaihtoehto muutoksessa

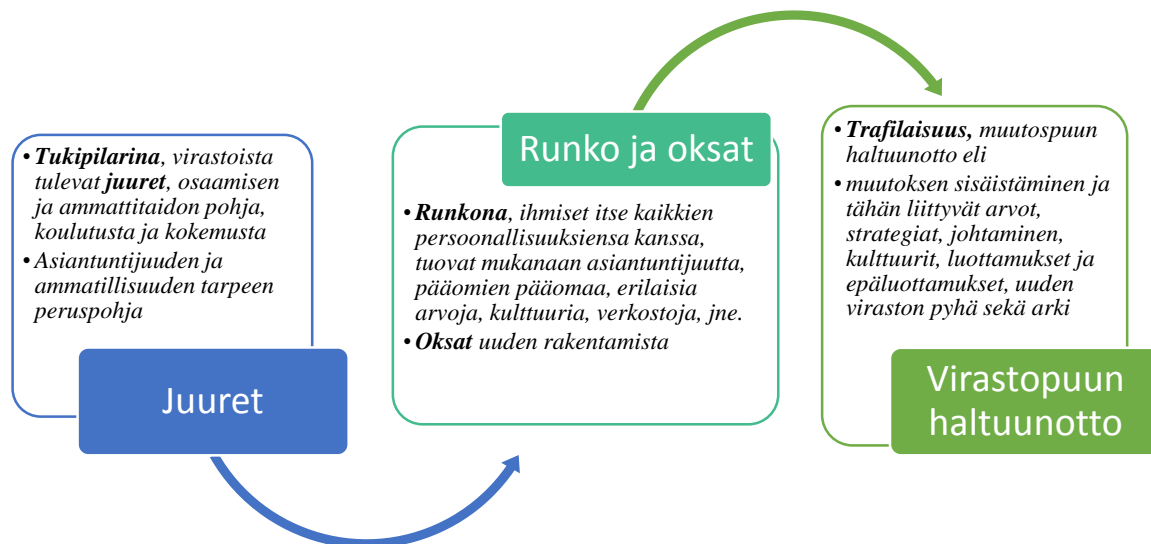
Kuvio 24. Muutoskäyrä pelkistetysti, joka kuvaa varsinaista muutosmatkaa
Tutkijan muotoilemana: Eskelinen & Niemelä.



Klassinen muutoskäyrä kuvaa muutoksen etenemistä (virastojen: AKE, MKL, IH ja RVI) viraston (Trafi) ja toiminnan tehokkuuden muutoksia Liikennehallinnon virastouudistuksen etenevässä muutoksessa. Virastojen erilaiset kulttuurilliset lähtökohdat koettiin erisuuntaisiksi. Rautatievirasto (RVI) koettiin kannustavana, vastuuta kantavana, jossa on ollut välittävää johtajuutta sekä yhteistyötä korostava toimintatapa. Ajoneuvohallintokeskuksessa (AKE) nähtiin olevan hyvin toimiva tiimiorganisaatio sekä asiantuntijuuden arvostaminen. Meriturvallisuudella (MKL) on taas ollut pitkään kokemukseen perustuva erityisosaaminen

sekä ammattiin ”intohimoisesti” sitoutunut henkilöstö. Ilmailuhallinnon (IH) vahvuuksina nähtiin voimakas asiantuntijuuteen perustuva identiteetti sekä vahva sitoutuminen toimialaan.

Seuraavalla ”kuviolla” pyritään kuvaamaan muutoksen sisäistämisen lähtötilannetta. Samaan Trafi-virastoon tulijat ja heidän erilaiset osaamispääomansa – peruspilareina muutoksessa ja uuden kehittämistyössä.



Kuvio 25. Puun ja kuorenvälissä – Symbolinen esitys muutoksen sisäistämisvaiheesta

Mukailtu: Mensonen (2012); Silkelä (2001); Kujansivu (2007); Ojala (2008); Harisalo ym. (2010); Pajula (2013); Hietämäki (2013); Perkka-Jortikka (2002); Ylikoski & Ylikoski (2009); Terpeinen (2011); Reikko ym. (2010).

Lähiesimieheltä vaaditaan muutoksissa paljon (Stenvall ym. 2007; Turpeinen 2011). Johto vaatii esimiehiltä organisaation edun mukaista otetta ja alaiset puolestaan odottavat esimiehen taistelevan heidän oikeuksiensa puolesta, jakavan tietoa muutoksesta tasapuolisesti ja olevan tarvittaessa kuunteleva ja kannustava keskustelukumppani. Åbergin (2000b) mukaan esimies johtaa joukon keskellä ja on korvaamaton linkki ylemmän johdon ja alaisryhmän välillä. Esimies tulkitsee työyhteisön ja oman yksikön tavoitteita alaisilleen ja viestii alaisten asioita ylöspäin (Turpeinen 2011; Hyrkäs 2009). Tällainen voi aiheuttaa esimiehille tunteen, että toimivat ikään kuin puun ja kuoren välissä (Reikko ym. 2010) yrittäessään tasapainotella erilaisten vaatimusten välillä (ks. Salminen 2001, 228; Perkka-Jortikka 2002, 104-105). Ylin johto ja lähijohto voivat kohdatessaan edustaa hyvinkin eri maailmoja ja myös näkemyserot kehitettävän toiminnan tavoitteista ja konkreettisesta toiminnasta ovat mahdollisia. Lähijohdon vastuulle jää odotusten (kuori) ja käytännön (puu) välisen kuilun umpeen kuominen.

Työyhteisötason lähijohtaja joutuu kohtaamaan raadollista arkea: puun ja kuoren välissä siivilöimään alatarinoita ylöspäin ja ylätarinoita alaspäin (Perkka-Jortikka 2002). Esimiesohjaksessa tehtävät edellyttävät suoraa kontaktia työntekijöihin ja tuotantovälineisiin.

Kokonaisuutena: Johtajuuden ja esimiestyön hoitaminen tapahtuu eri tasoilla ja askelmilla, riippuen siitä missä asemassa kukin tehtävän hoitaja on. Onnistunut vuorovaikutus johtajan kanssa luo tunteen siitä, että on haluttu työntekijä organisaatiossa ja tehtyä työtä ja työsaavutuksia arvostetaan (Hietamäki 2013, 81).

5.5.5 Johtajana asiantuntijoiden joukossa, ajatuksista tekoihin tuen kautta

Suhtautuminen muutokseen on monen tekijän summa. *Mukautuvuuden kautta* tapahtuva muutokseen sopeutuminen merkitsee sitä, että ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu muutoksen edellyttämällä tavalla, mutta heidän asenteensa ei (Arikoski & Sallinen 2007, 49). Tällöin johtamisen haasteena on aineettoman pääoman tunteminen sekä sen sisältämien tietojen hyödyntämisen merkitys, joka korostuu ja näkyy johtamisen kokonaishallinnassa (Mensonen 2012).

Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin (Koivumäki 2008). Itsenäinen ja ryhmissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää osaamistaan ajan tasalla korostuvat joka tehtävissä. Toisaalta erilaisista virastoista ja virastokulttuureista tulleet ominaisuudet ovat sekä pääoma uudelle virastolle, mutta myös erityisen haasteellinen vastavirtaus ja jännite johtamiselle, koska ne mitä suurimmassa määrin ovat henkilöön, asiantuntijaan sidoksissa. Ne ovat asiantuntijan omaisuutta sinne saakka kunnes hän on valmis muuttamaan kantaansa. Tunteet eivät jää naulakkoon työpaikallakaan (Arikoski & Sallinen 2007, 41). Muutoksessa on hyvin vaikeaa etukäteen tietää tai arvioida edellä sanottuja asiantuntijatyöhön kiinteästi liittyviä niin sanottuja pehmeitä arvoja ja niiden olemusta tai ilmentymää. Nämä paljastuvat vasta konkreettisten tilanteiden ja asioiden kautta (Turpeinen 2011). Asioiden monimutkaisuus edellyttää yhä enemmän ymmärrystä asioiden syysuhteesta (Juppo ym. 2015). Muutoksessa pitää yhtä aikaa olla kärsivällinen ja kärsimätön. Asiantuntijuuden myötä tarvitaan entistä enemmän ja monipuolisempaa osaamista. Jatkuvasti on opittava uutta ja oltava valmiita uusiin haasteisiin ja muutoksen vastaanottoon (Ojala 2008). Esimiehen asema muutoksessa on keskeinen. Muutos on helpompi saavuttaa, jos työyhteisöllä on selkeä visio siitä, mihin ollaan menossa. Kokonaiskuvan rinnalla on huolehdittava myös osatehtävien tunnistamisesta ja

jakamisesta (Mattila 2011, 172). Läsä oleva esimies on muutostilanteessa henkilöstölle resurssi, jonka keskeinen tunnuspiirre on vuorovaikutus henkilöstön kanssa (Sydänmaanlakka 2000, 69).

Erityisen tärkeää muutoksen haltuunottovaiheessa on se, että kartoitetaan, mitä viraston ja sen henkilöstön pitäisi ehdottomasti osata ja missä tehtävissä toimia asiantuntijoina, jotta viraston strategia toteutuu ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämän jälkeen vasta avautuu väylä osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseksi, jossa mukaan otetaan myös viraston strategiset tavoitteet. Muutosta kokonaan ei pidä yrittää kehittää jo olemassa olevan rakenteen päälle. Tämä vaatii johtajilta näkemystä ja rohkeutta sekä älykkyyttä että kyvykkyyttä johtaa uutta, jos tehdään vain jotain kosmetiikkaa, sillä ei rakenteita muuteta. Vanha on muutoksen kivijalka, johon nojaa todellisen uudistuksen uusi voimapuu. Viitalan (2003) toteaa muutoksen sisäistämisen vaiheessa, että yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. Mikä usein merkitsee halukkuutta ja tahtoa pois oppimisesta vanhasta ja valmiuksia uuden toimintamallin vastaanottamiseen. Tästä seuraa tietoista havainnointia ja tarkkailua pyrkimyksenä ymmärtää tapahtunutta. Samalla myös etsitään vastauksia kysymyksiin, mitä tapahtui, miksi ja mitä se merkitsee minulle ja mitä se merkitsee lähityöyhteisölleni, saatikka sitten koko toimialalleni. Sisäistämisen vaiheen ulottuvuuksiin vahvasti liittyy uusien toimintamallien käytäntöön otto ja ihmisten sitouttaminen niiden toteuttamiseen. Otalan (2008) mukaan pelokkaat, vihaiset ja masentuneet ihmiset eivät opi, eivätkä käsittele tietoa tehokkaasti. Vahvat, kielteiset tunteet estävät keskittymästä mihinkään muuhun, koska ne vaikuttavat työmuistiin, kykyyn pitää mielessä käsillä olevaan tehtävään liittyvät tiedot. Myönteiset tunteet mahdollistavat keskittymisen ja sen mukaisen innostavan toiminnan. Ojala nostaaakin tunneälyn merkityksen työyhteisön keskiöön, jolloin kokeneet ja paljon hiljaista tietoa omaavat henkilöt ovat entistäkin arvokkaampia osaamisen ja tiedon jakajia. Tunneälykkyyks on osa työkykyä (Ojala 2008, 266-267.)

Muutoksen haltuunotto eli sisäistämisen vaihe (Lewin (1951), Mattila (2006; 2011) on myös *oppimisprosessi*. Johtamisen haasteena on, miten saada ihmisille uusia tavoitteita ja ajatuksia, jossa luottamuksen voittaminen on erityisen tärkeää. Kivimaa (2013, 184) tutkimuksessaan puhuu vastuun ja vallan ulottuvuuksista, joilla Kivimaa tarkoittaa muun muassa *johtajuudellisia taitoja* sekä *johtajuutta organisaatiotason ominaisuutena*. Tällöin ei niinkään puhuttaisi johtajien kompetensseista tai vastaavista eikä näin ollen alustaidoista, vaan yhteisöllisestä toiminnasta, arvoista ja luottamuksesta. Näin ollen epäluottamuksen tilalle *luottamus, sitoutuminen, motivaatio, työyhteisötaidot*, jotka eivät synny hetkessä, vaan pidemmän

aikavälin työn tuloksena. Viitalan (2003) mukaan, kun johtaja omassa toiminnassaan, kehittää itseään ja työtään ja kantaa näkyvästi muutosprosesseja, hän samalla välittää viestiä näiden asioiden arvosta organisaatiossaan. Kaiken kaikkiaan muutoksen johtaminen ja erityisesti asiantuntijajoukon parissa on haasteellinen tehtävä. Siinä tarvitaan uusia johtamistapoja ja -keinoja, uudenlaisia johtamisvalmiuksia sekä osaamista yli normaalien, päivittäisten johtamistoimenpiteiden ja rutiinien (Juuti & Virtanen 2009; Lämsä & Hautala 2004). Ihmisiin ja osaamiseen liittyy myös *osaamisen poistumisriski*. Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen on useimmiten keskittynyt yksilöihin ja eri tehtävissä tarvittaviin osaamisiin. Varsinkin muutoksen sisäistämisvaiheessa esimiesten on aika vaikea johtaa tai edes mieltää omien alaistensa eri tehtävissä tarvittavaa osaamiskirjoa ja kohdentaa kehittämispanokset niihin kaikkiin. Matka yhden yksilön osaamisesta organisaation menestykseen on helposti liian pitkä. *Trafilaisten ääni on kuulunut pitkin tutkimuksen muutosmatkaa ja tässä seuraavasti kooste hyvän esimiehen onnistumisen edellytyksistä asiantuntijaorganisaatiota johtaessaan:*

- *Hyvä esimies osaa kantaa vastuun sekä organisoida ja delegoida tehtäviä välttämällä ihmisten ylikuormitusta. Hän hallitsee kokonaisuuden ja on päätöksentekokykyinen. Alaiset arvostavat häntä ansaitusti. Arvostus on molemmin puolta*
- *Toiminnassaan hän on johdonmukainen, päätöksiin sitoutunut ja oikeudenmukainen. Selvittää mahdolliset ristiriitatilanteet välittömästi asianosaisten kanssa. Osaa kuunnella kaikkia osapuolia.*
- *Hän antaa alaisille sekä aikaa että kehitysmahdollisuuksia. Hyvä esimies huomioi yksilön ja yksilöllisyyden tasapuolisesti. Hän on rehellinen ja luotettava.*
- *Hän asettaa tavoitteet ja varaa mahdollisuuden myös omiin ratkaisuihin. Hän on myös visionääri ja soveltamiskykyinen. Tunnistaa ne hyödyt, joita muutoksella haetaan ja viestii niistä sanoin ja teoin.*
- *Hyvän esimiehen toiminnassa korostuu innoittava vuorovaikutus, tiedon ja vastuun keskusteleva jakaminen, avoin tiedottaminen ja riittävien kokoontumisten järjestäminen*
- *Hyvällä esimiehellä on kyky luopua omasta mukavuusalueestaan ja myöntää virheensä*
- *Myöntää osaamattomuutensa ja halua jatkuvasti kehittää osaamistaan (Lähde: Esimiesten ja luottamusmiesten valmennukset 19.8. ja 31.8.2010).*

Organisaatiota voidaan pitää kokoelmana keskenään vuorovaikutuksessa olevia työryhmiä. Työryhmät tarjoavat toisilleen mahdollisuuden irrottautua omasta vallitsevasta tietopohjastaan ja kollektiivisen osaamisen itsestäänselvyydestä. Luomalla työryhmien välille vuorovaikutusta työryhmien maailmankuvien horisonttia voidaan laventaa. Kun ryhmien osaaminen on käytäntösidonnaista, sitä on vaikea irrottaa ja siirtää erilleen käytännön työstä. Haasteena onkin luoda näiden toimijoiden - joilla on erilaiset tiedot, taidot, käytännöt, asenteet ja maailmankuvat - välille rakentavaa vuorovaikutusta (Uotila 2010, 55). Harmaakorpi & Melkas

(2008) edellä sanottua kutsuukin älylliseksi ristipölytykseksi ja Engeström (2004) kuhinaksi rajapinnoilla.

Johtamisen ristipölytyksiä ja kuhinoita: Esimiehen johtamistaidot vaikuttavat siihen, miten mielekkäänä alaiset kokevat työnsä – kategoriointia:

- *Alaiset eivät tiedä työn tavoitteita. Työntekijöillä pitää olla käsitys siitä, mihin työpaikalla ollaan menossa ja mikä on yhteinen tavoite, jonka vuoksi töitä tehdään. Muuten työ voi tuntua merkityksettömältä, hedelmällistä aluetta vastavirtauksille (vastavoimille, esim. Lewin), rajapinnoille ja jännitteille.*
- *Pomo ajattelee vain itseään. Esimiehen pitäisi toimia osana työyhteisöä. Häntä pitäisi kiinnostaa myös työntekijöiden urakehitys hedelmällistä aluetta vastavirtauksille (vastavoimille, esim. Lewin), rajapinnoille ja jännitteille.*
- *Esimies on epäreilu. Epäoikeudenmukaisena pidetty johtaminen heikentää työmotivaatiota. Moni kokee esimerkiksi sen epäreiluksi, että työkuorma jakautuu liian epätasaisesti. Kokemus töiden lisääntymisestä syntyy usein siitä, ettei uusi organisaatio toimi. Muutoksen dynamiikka synnyttää turhautumista ja väsymystä, haaste johtotehtävissä oleville.*
- *Alaiset jäävät heitteille. Poissaoleva johtaja antaa alaiselle näennäisesti vapautta, mutta käytännössä jättää heidät heitteille, haaste johtotehtävissä oleville (ks.mm. Kupias ym. 2014; Virtanen & Stenvall 2015).*

Johtajuuden määrittelyt ovat moninaiset, mutta yhdistävänä tekijänä on yleensä ajatus siitä, että johtajuus on prosessi, joka sisältää vaikuttamista ja tavoitesuuntautuneisuutta (Northouse 2007; Eronen 2011). Tökkärin (2012) mukaan johtajuus voidaan ajatella vaikuttamista sisältäväksi prosessiksi, kunhan muistetaan, että vaikutussuhteet eivät ole yksisuuntaisia, johtajasta muihin kulkevia. Johtajuus moninaisuudessaan on konkreettista sosiaalista vuorovaikutusta, jossa johtajan asemassa olevan tehtävänä on työskennellä yhdessä toisten kanssa ja luoda näin jatkuvasti rakentuvaa organisaation tulevaisuutta (ks. myös Stacey, 2007; Juuti 2010). Osaamisen johtaminen on prosessi, joka elää koko ajan. Tärkeintä ei ole saada kasaan oikea osaaminen ja näin parantaa organisaation osaamista. Tärkeintä on osata johtaa osaamista kokonaisuutena (Sanchez 2001; 2004). Parhaassa tapauksessa se on siltojen rakentamista ja yhdistämistä (Järvinen 2009, 88-89), suoraan puhumista sekä selittämistä ja suostuttelua, keskustelun mahdollistamista, mutta ennen kaikkea tavoitteisiin perustuvaa johtamista (Virtanen & Stenvall 2015, 114-115).

5.5.6 Johtamisen kehittämiseen on panostettu Trafissa

Virastouudistuksen muutosmatkalla on ollut monta erilaista ja erikokoista palasta, joiden johtaminen on pitänyt hallita. Muutosta voidaan peilata muun muassa henkilökohtaisilla

suhteilla, jossa peiliä edustaa henkilöstökyselyistä saadut kokemukset ja näkemykset. Tästä esimerkkinä henkilöstöviestien tulkinnan kautta osoittautui, että useissa kommenteissa esitettyä AKE-johtoisuus olisi johtajuuden vahvuus, mutta myös heikkous. Tällöin johtamistehtävissä olevien ei pidä jäädä ihmettelemään, mistä johtuu esimerkiksi ake-negatiivisuus, vaan pitää tarttua asioihin ja selvittää sekä avata solmut, jotka kenties ovat syntyneet vääristyneistä tiedoista tai huhuista. Tämä esimerkki soveltuu monenlaisten pulmien ratkaisemisavaimiksi muutoksen onnistamiseksi. Yhdeksi muutoksen onnistumisen perustaksi Trafissa asetettiin johtamisen kehittämisohjelma. Kehittämisohjelman pääteemana oli johtamisen ulottuvuudet. Ensimmäisenä johtamisen kulmakivenä oli Trafin johtamisen periaatteet ja niiden merkitys käytännön johtamistyössä. Valtionhallinnon johtamisen erityiskysymykset muodostivat toisen tärkeän kulmakiven. Lisäksi tavoitteena oli rakentaa hyvän esimiehen perustaa: esimiehen oikeuksia ja velvollisuuksia sekä perehdytys valmentavan johtamisen taitoihin (*Tutkija, valmennuksessa mukana olleena, Liite 20, Kuvio 26*).

Ensimmäinen johtamisenvalmennusjakso oli v. 2011. Tämäkin jo kertoo siitä, että viraston johdon tavoitteena oli saada eri toimintojen osaaminen saman sateenvarjon alle. Kaiken takana oli paitsi osaamisen kartuttaminen johto- ja esimiestasolla myös saada osaavan johtamisen kautta vahvistettua viraston ”me-henkeä”, joka henkilöstökommenttien ja näkemysten tuloksena näyttää ainakin osittain olleen hukassa.

*Kuvio 26 Esimiesten valmennuskokonaisuus, Trafi 2011
Lähde: Johtamis- ja esimiesvalmennus Trafissa*

Trafi-esimiehen ohjelma



Johtamis- ja esimiesvalmennusten lisäksi järjestettiin esimiesten 360-arvioinnit ja toteutettiin kesän 2012 aikana. Vastausprosentti oli 92 ja tulokset lyhyesti (keskiarvot):

Indeksit eri vastaajaryhmille (asteikolla 1-5)

- 4,16 esimiehet
- 3,86 alaiset
- 4,01 itsearviot
- 4,04 kollegat

360-tutkimustuloksen mukaan henkilöstö näyttää kokevan, että johtamisessa on parantamisen varaa tai ainakin johtamisenarviointi on tehty kriittisesti, joka tapauksessa parantamisen varaa on (ks. Liite 20).

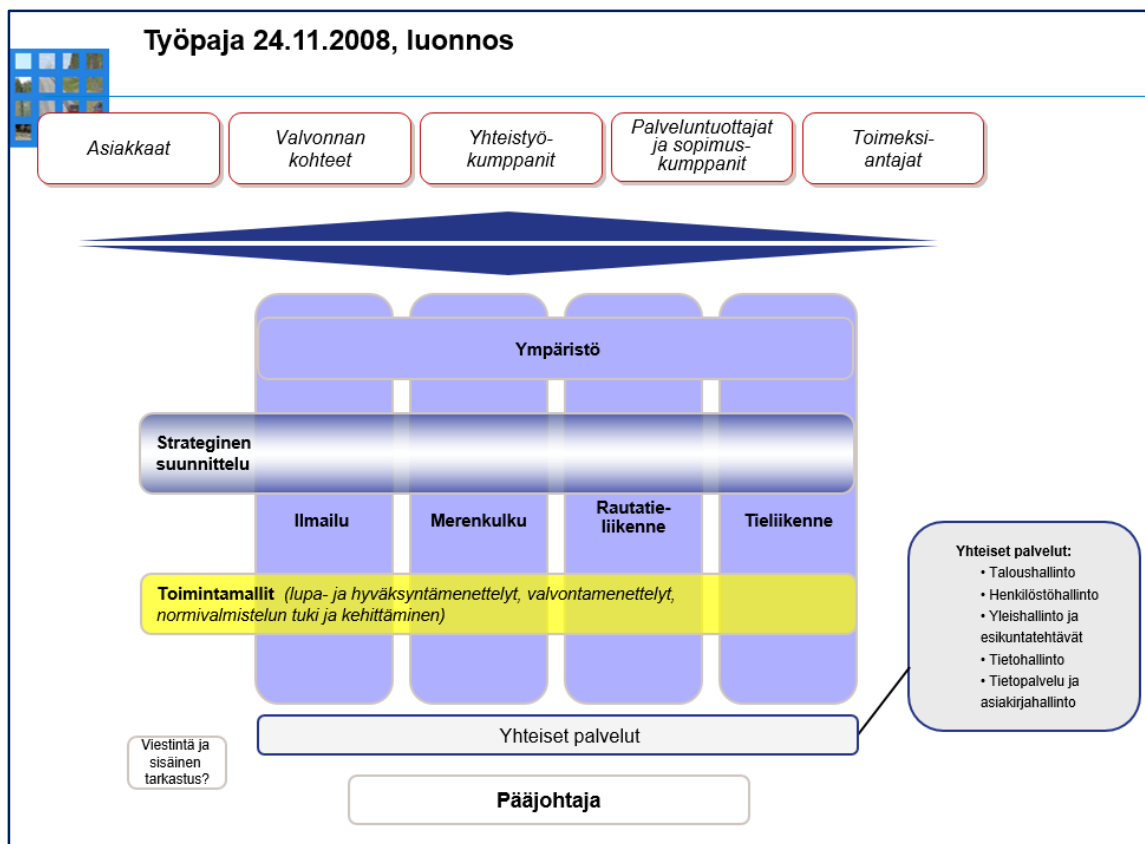
Lisäksi katso Liitekuvio 14. ”Johtamistehtävissä olevat motivoituneita muutoksista, kuinka muut mukaan? Kuvion mukaan johtamistehtävissä olevien tyytyväisyys työn mielekkyyteen on selkeästi parempi kuin muun henkilöstön osalta, josta suurin joukko on asiantuntijatehtävissä olevia henkilöitä.

5.6 Muutos Case- virastossa

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi lähti v. 2010 liikkeelle toimialakohtaisella organisaatiolla.

Kuvio 27. ”Liikenteenturvallisuusviraston ensimmäinen organisaatioluonnos”

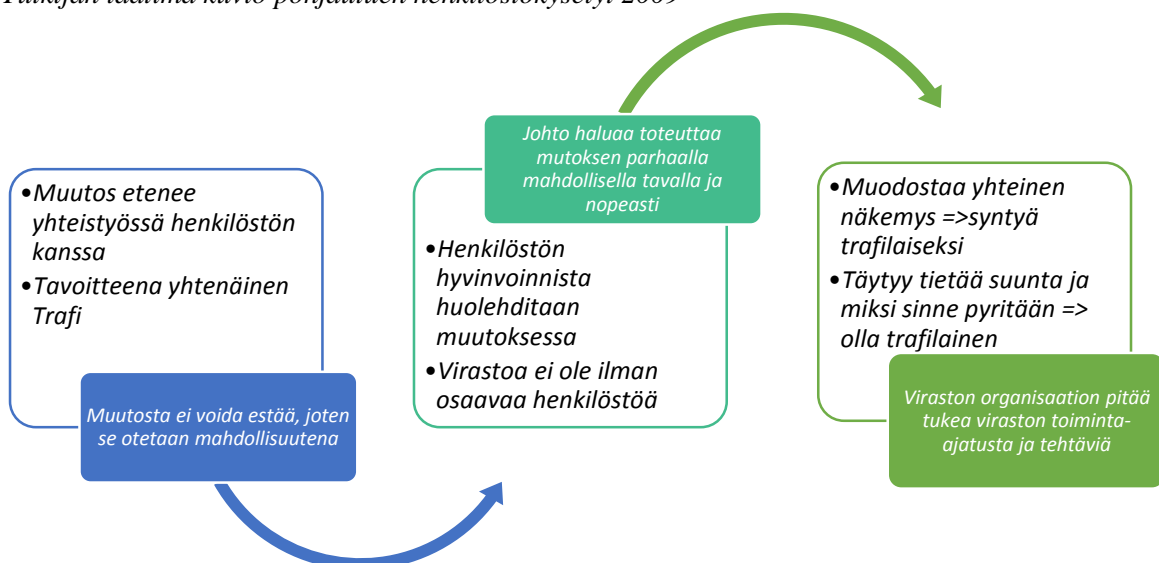
Lähde: Liikennehallinnon työryhmämuistioita



Liikenteen turvallisuusvirasto aloitti toimintansa hajautetussa muodossa eli fuusioituneet virastot jäivät toimimaan niihin toimitiloihin, jossa olivat toimineet vuoden 2009 lopussakin. Poikkeuksia oli pääasiassa talous- ja henkilöstöosastojen suhteen, sillä heidät pyrittiin sijoittamaan keskitetysti, lähinnä entisen Ajoneuvohallintokeskuksen toimitiloihin. Tällainen menettely oli pakon sanelemaa, koska muutosprosessin nopean aikataulun puitteissa ei oltu saatu remontoitua yhteistä toimitilaa, jonne koko Helsingin pään henkilöstö olisi voitu sijoittaa. Viraston maakunnissa ollut henkilöstö jatkoi niissä tiloissa joissa oli toiminut ennen virastouudistustakin. Yhtenäiset toimitilat valmistuivat vuonna 2011 ja Helsingin porukka eli suurin joukko viraston henkilöstöä pääsi muuttamaan Kumpulantien toimitiloihin.

Näin ollen Liikenteen turvallisuusvirasto ei heti päässyt aloittamaan toimintaansa yhteisissä toimitiloissa, puhtaalta pöydältä. Se ei välttämättä ollut hyvä asia, sillä yhteen sitoutuminen, yhteisen toimintakulttuurin luominen pääsi pikku hiljaa rakentumaan, vasta yhteisiin toimitiloihin muuton jälkeen. Viraston toimialojen erillään olo saattoi ruokkia ehkä turhiakin vastavirtauksia, rajapintoja sekä jännitteitä, josta saattoi seurata eriarvoisuuden alkua uuden viraston toimintaan. Omista kotinurkista virastofuusion aloittaminen ei ollut kaikkein hedelmällisintä ja tällainen ruokki jännitteitä ja vastavirtauksia sekä rajapintoja itse viraston toimintaan, mutta myös viraston johtamisen kaikille tasoille. Viraston aloitusvaiheessa sekä toimintakulttuurit että henkilöt olivat vieraita toisilleen, viestit eivät kulkeneet siten kuin olisi pitänyt, viestejä ei ymmärretty viestinantajan tarkoittamalla tavalla, luottamus muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen oli hyvin epäselvä. Oltiin samassa veneessä, mutta kuitenkin ikään kuin tuuliajolla ja johdon tehtävänä oli luotsata vene vankasti satamaan. *(Katso henkilöstökyselyt, taulukot 15 ja 16)*

Kuvio 28. Johdon viestit henkilöstölle v. 2009, valmistautuminen uuteen
Tutkijan laatima kuvio pohjautuen henkilöstökyselyt 2009



Muutoksen pitäisi alkaa jokaisen osalta omasta itsestään, sillä jokainen voi vaikuttaa omalta osaltaan muutoksen kulkuun ”Ei saa jäädä tuleen makaamaan”, sitaatti Tuntemattomasta sotilaasta, joka lienee tuttu monille suomalaisille. Olisi suoranainen ihme, jos kaikki viisaus sattuisi asumaan yhden hartioilla tai toimialan alla. Muutoksessa, mutta myös jatkokehittämisessä tarvitaan joukkoälyä (Aitamurto 2014) tai ehkä voidaan sanoa porukkaälyä. Joukkoäly (Saarinen 2007) tuo hyödyllistä tietoa muutoksen johtajille, lähentää eri toimialoja ja ryhmiä sekä luo uskottavuutta ja luottamusta työyhteisöön. Joukkoälyn (a set of Wisdom) tai kotoisemmin porukkaälyn tehokas käyttö vaatii oikeanlaisia arviointi- ja integrointimenetelmiä (Aitamurto 2014; Virtanen & Stenvall 2014, 120-122.)

Strandman (2010, 445-446) väitöskirjatutkimuksessaan tuo esille muun muassa näkemyksen viestintään ja kuuntelemiseen liittyvästä vuoropuhelusta. Vuoropuhelun sanoma ja ydin ajatus on, että ihmisten johtaminen nojaa siihen, että kaikkien toimijoiden organisaatiossa tulisi tukea johtamistoimintoa eli strategian toteutumista. Vuoropuhelussa erilaisia näkökulmia ei tyrmätä, ei asetuta puolelle eikä vastaan. Ilman menestyksekkään toiminnan kannalta tarvittavan tiedon paikantamista organisaatio on sokea, ja ilman merkityksellisen tiedon tulkintaa se on rampa (Virtanen & Stenvall 2015, 116). Muutoskirjallisuudessa (mm. Arikoski & Sallinen 2007; Hietämäki 2013; Kupias ym. 2014; Virtanen & Stenvall 2014) korostetaan hyvinkin paljon vuoropuhelun tärkeyttä ja sen tärkeyshän on todellista. Mutta onko haasteena kuuleminen tai kuunteleminen (*vrt. henkilöstökyselyjen näkemystekstejä*), useimmiten tietoa saattaa tulla niin paljon, ettei kaikkea pystytä vastaanottamaan tai sitten sulattelemaan tiedon ja viestinnän antia siten kuin viestijän tarkoituksena on ollut tai saattaa jopa käydä niin, että tiedon sanoma menee ohi kuin ”vesi hanhen selästä”. Kuuntelun taito on kohtaamisen edellytys vuorovaikutteisesti. Vuoropuhelun haaste on se, että molemmiin puolisesti vastaanottoantennit ovat päällä. Vuoropuheluun ja vuorovaikutteisuuteen liittyy reflektointia, mutta myös kysymyksen asettelutaitoja sekä rohkeutta kysyä. Tyhmiä kysymyksiä ei ole olemassa, joten pitää rohkaistua kysymään itseä askarruttavia asioita heti kun ne ovat aktualisoituneita. Muutoksen eteenpäin viemisessä tarvitaan: suvaitsevaisuuden, rehellisyyden, rohkeuden, itsenäisyyden, vastuunkannon arvomaailmallista katsomusta, mutta myös selkeää asiakeskeistä keskusteluilmapiiriä sekä yksilö että yhteisötasolla.

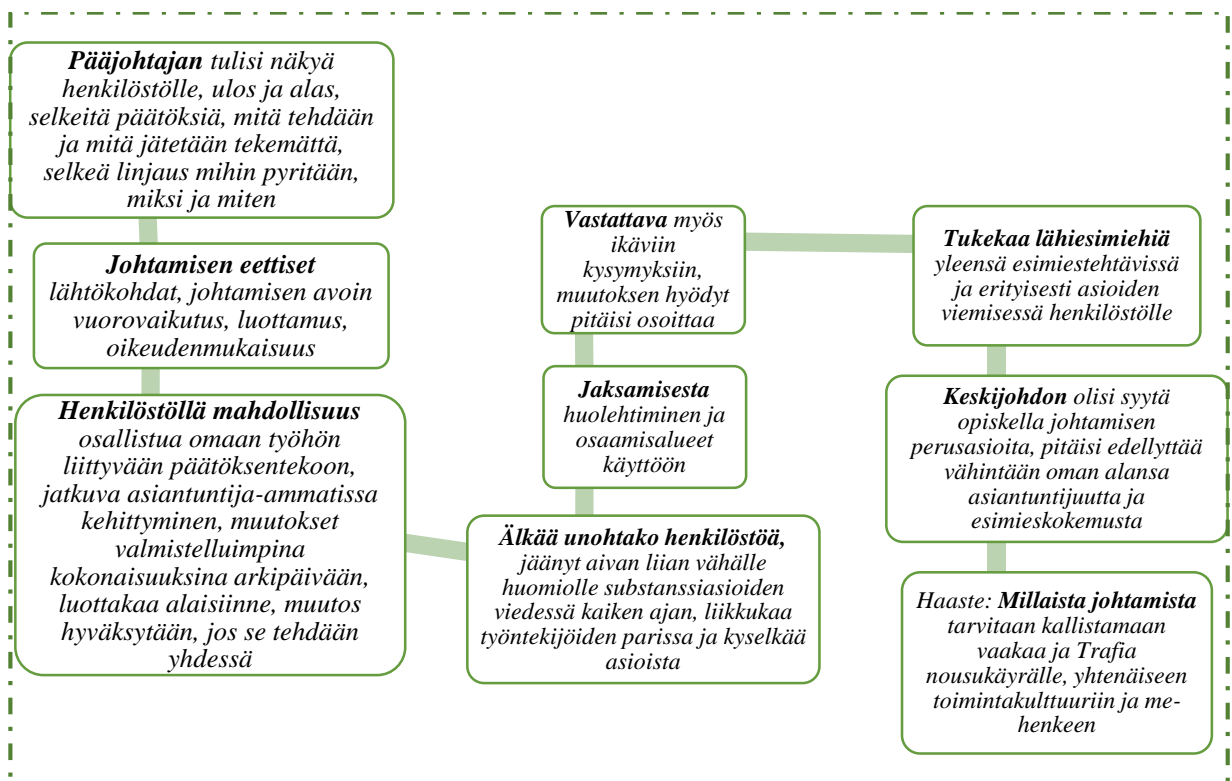
Taulukko 13. Liikenteen turvallisuusviraston aloitusta voidaan verrata uuteen työpaikkaan Mukailtu: Kallio & Salminen, Helsingin Sanomat 22.2.2015, Kallio (2014).

Uuteen sopeutumisen aikaa ja ehkä taikaakin

- 1) **Teema:** Tunnustele työkavereiden tapoja, yritä verkostoitua ja olla kiinnostunut eri toimialojen substanssitehtävistä sekä myös tukitoiminnoista, yritä päästä mukaan epävirallisiin yhteisiin tilaisuuksiin. Liikenteen turvallisuusvirastossa olisi pitänyt järjestää esittely ja tutustumiskierrokset, jossa kunkin toimialan johto- tai asiantuntija olisi esitellyt heille kuuluvia tehtäviä. Tällainen kierros olisi pitänyt olla aika pian viraston aloituksen jälkeen ja siten, että pääasia olisi ollut tutustuminen, ei työasioiden hoitaminen.
- 2) **Teema:** Muita havainnoimalla opit, millainen työkuultuuri on, näin opit myös itse työstä. Keskustele, ota selvää ja kerro rohkeasti mistä haluaisit tietää ja oppia lisää. Kerro myös omasta osaamisestasi. Solmi yhteisöllisyyden verkostoja.
- 3) **Teema:** On työnantajan etu, että päästään nopeasti kiinni työhön ja että tiedetään mahdollisimman tarkkaan tehtävät. Kannattaa olla aktiivinen sillä, jos asioita pohtii liian pitkään yksin, siihen kuluu turhaan työaikaa ja siitä huolimatta lopputulema saattaa olla väärä.
- 4) **Teema:** Kuuntele, kysy älä kyseenalaista. Virastouudistuksessa ehkä olisi ollut paikallaan, että toimialaoittain olisi keskusteltu ja otettu oppia toisistaan ja tätä monen suuntaista osaamista olisi hyödynnetty kautta koko virasto-organisaation.
- 5) **Teema:** Luo myönteistä työilmapiiriä, unohda huhut ja juorut sekä muut ennakkoluulot, ota selvää organisaation hierarkioista, toimi positiivisella ja vuorovaikutteisella asenteella.
- 6) **Teema:** Uuteen virastoon sopeutuminen vie aikaa, joten ei pidä huolestua, jos ei hetimiten sisäistä kaikkea. Keskity omaan työhösi ja havainnoi ympäristö, kysy ja opi muilta. Viisaus ei asu yhdessä päässä, vain yhteisöllisessä osaamis pääomassa.

Muutoksen sulautumisvaiheessa (Lewin 1951, 1947) johtotehtävissä olleet ovat joutuneet tasapainoilemaan erilaisten, joskus ristiriitaistenkin tavoitteiden ja tehtävien kanssa. Esimiesten on pitänyt kyetä johtamaan erilaisia ihmisiä, olla sovittelijana ja luovana neuvottelijana työyhteisön hyvän ilmapiirin kehittymiselle. Siirtovaiheessa entisestä uuteen vie oman aikansa, aluksi ihminen saattaa päätyä toiseuden tunteeseen, ikään kuin jonkinlaiseen välitilaan. Ei tunne kuuluvansa entiseen, koska sitä ei ole, mutta ei tunne kuuluvansa uuteenkaan. On saanut jotain uutta, mutta samalla myös menettänyt. Näin ollen siirtovaiheen välitilan ominaisuuksiin sisältyy ulkopuolisen olemus. Tästä pois pääsemiseen auttaa ymmärrys oman työpanoksen osuuden tärkeydestä sekä ainakin alustava käsitys kokonaisuudesta, johon uudessa kuuluu. Se on huolestuttavaa, jos kuulee sanottavan, että ”minä olen vain töissä täällä”. Avoin suhtautuminen sekä tasapainoinen ja rehellinen minäkuva on eräs tukipilari uuteen sopeutumisessa. Muutostilanteessa työyhteisön jäsenten tunteet nousevat pintaan, joka aiheuttaa negatiivista kuohuntaa ja jännitystä. Tästä seurauksena saattaa olla työtehtävien syrjäytyminen ja korvautuminen työntekijöiden huolilla sekä peloilla (Virtanen & Stenvall 2014.) Työyhteisön muutos voi toteutua joko hallitusti tai se voi

kriisiytyä (ks. mm: Järvinen 1999; Mattila 2006; 2011; Lewin 1951). Kuntaorganisaatiouudistuksissa myös on havaittu yhteistyön vaikeuksia muutosprosessia eteenpäin vietäessä. Nämä yhteistyövaikeudet ovat ilmenneet muun muassa ”kuntakankeutena ja omaan pussiin vetämisenä” (Haveri, Laamanen & Majoinen 2003, 61). Kuntatutkimuksen mukaan yhteistyön syventäminen edellyttää taloudellisten resurssien lisäksi *luottamuksen rakentamista* ja vaalimista, jolloin ensisijaisena pidetään koko virastoyhteisön kokonaisuuden etua, ei vain yksittäisen toimialan etua. Kritiikin kautta muutos yleensä hyväksytään ja hyväksyminen onkin muutosprosessin viimeinen vaihe. Näiden erilaisten näkemysten ja vaiheiden kautta nämä erilaiset näkökulmat tuottavat askel askeleelta uuden lopputuloksen, jota alussa ei vielä ollut olemassa. Vuoropuhelun kautta on mahdollista muuttaa vahvoja ennakkokäsityksiä, jotka estävät ylipäättään järkevän keskustelun. Pelkkä mielipide-eroista väittelemine ja vastakkain asettelu estävät usein uuden oppimisen, sillä muutoshan on myös oppimispolku.



Kuvio 29. Sitoutumista ja luottamusta edistävä johtaminen muutoksessa

Kooste henkilöstön näkemyksistä, Henkilöstökyselyt 2010

Mukailtu: Liikenteen turvallisuusvirasto. Henkilöstökysely marras-joulukuu 2010. Henkilöstöviestit.

Juha Eskelinen & Terttu Niemelä 27.1.2011

5.7 Henkilöstökyselyt 2010-2013 – II vaiheen analysointipolkua

Liikennehallinnon virastouudistukselle asetettiin monia liikennehallinnon toimintaa kehittäviä tavoitteita. Kuudesta virastosta siirtyminen kahteen virastoon vuoden 2010 alusta oli monelle henkilölle suurimpia omalle kohdalle sattuneita hallinnon muutoksia. Muutoksen johtamiselle asetettiin myös tavoitteita, erityisesti henkilöstön osallistumiselle ja vaikuttamiselle.

Kokonaisuudessaan tavoitteiden toteutumista ja muutoksen johtamisen onnistumista mitattiin henkilöstökyselyillä vuosien 2008 - 2013 aikana. Kyselyjen tulokset ovat olleet mielenkiintoisia ja vaihtelevia. Ensimmäisen vuonna 2008 toteutetun kyselyn palautteesta tuli esille tiukka epäily ja vastustus, joka kääntyi ”hyvään toiveekkuuteen” jo vuoden 2009 kyselyjen tuloksissa. Loppuvuoden 2010 kyselyssä kriittikkiset painotukset kasvoivat ja palaute kääntyi heikommaksi. Tällöin henkilöstö koki muutoksenhaltuunotto vaiheen negatiivisena. Neljäs henkilöstökysely tehtiin vuonna 2012, jolloin oli havaittavissa tyytymättömyyttä viraston uuden organisaatiomuutoksen vuoksi.

”Olisikohan ollut parempi, että viraston ensimmäinen vuosi olisi ”pyhitetty” viraston rakentamiseen ja varmentamiseen siitä, että viraston henkilöstö voi hyvin, työmotivaatio kasvaa ja ovat sitoutuneita työskentelemään viraston kehittämisen puolesta – tässä mukaan lukien viraston johto kokonaisuudessaan.”(Henkilöstön näkemyksiä 2010).

Muutossyklin vaiheistus Levyn ja Merryn (1986) mukaan

- *kriisivaihe - vaiheen keskeiset henkilöstön kokemukset ja näkemykset (2008-2009)*
- *uudistamisvaihe - vaiheen keskeiset henkilöstön kokemukset ja näkemykset (2009)*
- *siirtymävaihe - vaiheen keskeiset henkilöstön kokemukset ja näkemykset (2010)*
- *kehittämisen vaihe - vaiheen keskeiset henkilöstön kokemukset ja näkemykset (2011- 2013)*

Kriisivaihe on organisaatiouudistuksen liikkeelle saava vaihe, jonka aikana muutosvastarintaa ilmenee. Tässä vaiheessa epätietoisuus ja tulevaisuuden pelko ajavat henkilöstön ennakkoluuloiseksi ja siksi myös muutosta vastustavaksi. *Uudistusvaiheessa* muutoksiin liittyvät faktat ja muutoksen välttämättömyys saavat henkilöstön hyväksymään uudistuksen ja luopumaan vanhoista toimintatavoista, mutta vain mikäli johto on kyennyt sitouttamaan henkilöstön tarpeeksi hyvin uudistuksiin. Kriisi- ja siirtymävaihetta on tarkemmin käsitelty tämän tutkimuksen 2008-2009 I vaiheen analysoinnissa.

Siirtymävaiheessa uudistus tai toimintamallin muutos otetaan varsinaisesti käyttöön ja henkilöstöä koulutetaan omaksumaan uudet toimintatavat (Viitala 2003, 94). Koko muutosprosessin ajan johdon ja johtamisen rooli on erittäin tärkeässä asemassa kautta

muutoksen askellusten eri vaiheissa (esim. Vuorinen 2008; Juuti 2004). Nuutinen ym. (2014, 432) sekä Pynnönen (2015) kunta-alan muutosprosessia tarkastellessaan toteavat, että organisaatiomuutosten toteuttamista kunnissa hankaloittaa muutosjohtajuus, joka näyttäytyy perinteisten, rationaalisten päätöksenteko oppien korostamisena, jossa yksilö jää marginaaliseen asemaan. Jupon (2005) mukaan julkisella sektorilla muutosjohtamisen haasteet kilpistyvät siihen, että *henkilöstön muutosvalmiuden luomiseen ja avoimeen tiedottamiseen* ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Useimmiten ihmiset tarkastelevat muutosta ja siihen liittyvää uudistusta vain oman työnsä kannalta, ei koko viraston näkökulmasta. Ehkä aina ei ymmärretä sitä, että osaamisen hyödyntäminen useimmiten tapahtuu eri tehtävien kautta. Näin ollen oppimisenpolkuja on useita, jotka sitä kautta tuovat tietynlaisen kypsyys- ja hyväksynnän sille, että omatkin tehtävät voivat muuttua. Edellytyksenä, että ollaan valmiita vastaanottamaan muutoskehityksen tarjoamat haasteet. Muista myös se, että vanha on uuden edellytys! Ei pidä katkaista kehityksen jatkumoa, vaan luoda vanhan ja uuden välille positiivinen yhteys. Täytyy ymmärtää myös se, että uusi ei ole kritiikkiä nykyiselle, vaan nykyinen on ponnahduslauta uuteen. Ymmärretään muutostyö menneen, nykytilan ja tulevan saumattomana jatkumona. Samaan konseptiin sisältyy myös se, että uuden rakentamisessa painopiste ei voi olla vain uudessa, vaan vanhasta on luovuttava aktiivisesti, vähitellen ja sitä arvostaen (Jalava & Uhinki 2007.) Se, mitä muutoksen päätös- ja suunnitteluvaiheessa sekä myös muutosprosessin alkuunpanovaiheessa on nähty tärkeäksi syyksi ja tarpeeksi, ei välttämättä sellaisenaan toteudu. Muutos tapahtuu ajassa ja näin ollen kaiken aikaa tapahtuu uutta, uusia vaatimuksia ja velvoitteita niin ulkoisten kuin sisäisten tekijöiden vaikutuksesta. Samanaikaisesti tulee hoitaa arkeen liittyvät tehtävät ja velvoitteet, mutta myös viedä muutoskehitystä viraston toiminnan käytäntöön. Muutoksen onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että kuljetaan yhtä jalkaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Siirtymävaiheen ensimmäiset henkilöstökyselyt tehtiin marras-joulukuussa 2010. Viraston tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä henkilöstö odotti ja ajatteli uudistukselta. Tavoitteena oli, että saatua tietoa käytetään hyväksi muutoksen sisäistämisen vaiheessa viraston kehittämistyössä, kuin myös käytännön toteutuksessa. Kyselyssä 56 % henkilöstöstä esitti näkemyksiään virastouudistuksen etenemisestä. Henkilöstön viesteistä heijastui kritiikkiä, mutta myös parannusehdotuksia. Kritiikkinä muun muassa esitettiin:

”Olen todella pettynyt virastouudistukseen. Luulin, että todella tekisimme uuden viraston ja eri tehtäviin valittaisiin laajasti osaamisen ja eri organisaatiotaustan omaavia henkilöitä ja myös naisia”. (Henkilöstön näkemyksiä 2010).

”Perutaan järjetön alueellistaminen sekä virastouudistus ja palataan erillisiin virastoihin.” (Henkilöstön näkemyksiä 2010).

5.7.1 Henkilöstön näkemyksiä - kooste henkilöstökyselyteksteistä

Seuraavaksi otos vuosien 2010-2011 runsaasta henkilöstökyselyaineistosta, joka on teemoitettu ja mukailtu Mattilan tutkimuksien pohjalta. Aiheeseen sopimattomat näkemykset ja kommentit on tutkimuksesta jätetty pois. (ks. Liitteet 5 ja 6)

Henkilöstön näkemyksiä ja kommentteja 2010-2011

Johtotehtävissä olevat, näkemykset ovat autenttisesti esitettynä: Ryhmittely perustuu Mattilan (2006, 2007, 2008, 2011) tutkimusaineistoon.

<i>Muutosaktivistit, selkeästi myönteiset</i>	<i>Perusteita vaativat, voittopuolisesti myönteiset</i>	<i>Epäilijät, voittopuolisesti kielteiset</i>	<i>Oppositio, selkeästi kielteiset</i>
<p>Tarvitaan strategiset linjaukset, joista johdetaan toimintasuunnitelmat kaikille organisaatiotasojille ja huolehditaan niiden toimeenpanosta</p> <p>Muutosta on viety eteenpäin määrätietoisesti. Osa henkilöstöstä on luonnollisesti sitä mieltä, ettei kohtelu ole ollut oikeudenmukaista. Henkilöstö on saatava muutokseen mukaan (muutoksen tarpeen ymmärtäminen ja yhteinen näkemys suunnasta). Jollei henkilöstöä saada muutokseen mukaan, toteutuminen jää puolittiehen. Esimiesten koulutus muutoksen viestintään oli hyvä asia.</p> <p>Muutos hyväksytään jos se tehdään yhdessä, valmistellaan yhdessä. Liian valmiiksi annettu ei ole aitoa vaikuttamista. Muutoksessa ei ole voinut moneen asiaan vaikuttaa, mutta vaikuttamismahdollisuudet olleet liian rajattuja. Muutos olisi pitänyt olla jokaisessa johtoryhmässä ja yksikössä vakioaihe jo pitkään ja siihen selvä prosessi. Nyt riippui oman yksikön/osaston /toimialan aktiivisuudesta. Omalla toimialalla asiaa johdettiin hyvin, mikä selvästi kuvaa hyväksymisen astetta.</p>	<p>Trafi tarvitsee selkeän linjan ja johtamisjärjestelmän. On ymmärrettävää, että kaikki ovat olleet ylityöllistettyjä ensimmäisenä vuonna, mutta henkilöstön työhyvinvointiin olisi pitänyt kyetä panostamaan ja samalla luomaan organisaation peruselementit. Henkilöstölle olisi myös pitänyt kyetä selkeämmin ja avoimemmin viestimään mihin johto vie yhteistä Trafiamme. Nyt koettiin organisaation kaikilla tasoilla, että tietoa salaillaan ja mikä ikävintä, tieto ja päätösvalta on tietystä organisaatiosta tulleilla henkilöillä.</p> <p>Kunnioittamalla eri taustoista tulevien työntekijöiden erilaisuutta ja antamalla yhteisten käytäntöjen muodostumiselle aikaa. Muutoin on riskinä, että niskan päällä oleva taho pakottaa muita eikä mitään Trafien henkeä synny (muuta kuin niskan päällä olevan tahon omissa kuvitelmissa).</p> <p>Luottakaa siihen, että paras organisaatio on sellainen, jossa asiantuntijat saavat hoidettua työnsä. Ei pakollista sekaorganisaatiota, jollei se palvele tulosten tekemistä. Tärkein on kunnossa eli perustehtävä omassa työyksikössä on hoidettu uudistuksen aiheuttamasta</p>	<p>Muutoksen aiheuttama sekaannus näkyy myös välijohdon toiminnan linjattomuudessa. Ylimmän johdon tavoitteen ollessa epäselvä välijohdolle, ei ole saatu otetta organisaation eteenpäin viemiseksi. Paljon ajatuksia, suunnitelmia, keskustelua ja hyviä pyrkimyksiä, mutta ei tuloksia. Keskijohto ei ole saanut turvattua työrauhaa ja selkeää toimintaympäristöä edes niille, joiden työ tai työsuhte ei ole muutoksen kohteena. Pikemminkin on aiheutettu epävarmuutta ja epäselvyyttä.</p> <p>Aitoo synergiaa syntyy vain tarpeesta ja käytännön toiminnasta. Synergiaa ei juurikaan synny pakottamalla. Koko synergia-käsitteen maine pilataan, jos sitä käytetään laittokoleikin ja organisaatiokamppailun nimellisenä perusteluna ja naamiointivälineenä. Synergiapotentialiaali on selvitetty alhaalta ylös (ts. mitä oikeasti teemme ja miten, mitä eroja on ja miksi, mitä samanlaista on).</p> <p>Luottamus virastoa kohtaan ei synny ennenkuin kaikki tuntevat prosessin ja luottavat että ne on oikeat. Tietämättömyys aiheuttaa ajanhukkaa ja esimiesten</p>	<p>Ennen oli esimies, joka arvosti ja myös kertoi sen. Nykyään arvostusta ja iloa saa omilta alaisilta. Johto ei vastaa viesteihin, ei kiitä, eikä arvosta, vaikka isoja tuloksia ollaan tehty ja saatu aikaan. Hierarkisuus ja keskittyminen 'natsoihin' näkyy siten, että ylin johto asioi aina esimieheni kanssa.</p> <p>Trafissa ei ole panostettu sen henkilöstön riittävyteen, joka tukee henkilöstöä muutoksessa ja kehittää samaan aikaan työympäristöä. Nyt on vain piiskattu ihmisiä eteenpäin muutosuhalla. Ajatus siitä, ettei kukaan henkilöstöstä ole organisaatiolle kriittisen tärkeä</p> <p>Luomalla ensin toimiva työympäristä ja organisaatio, purettava henkilöstön epävarmuus ja katkeruus ennen kuin kaikki joilla on mahdollisuus irtisanoutuvat ja todistettava tavoitteiden järjestyminen. Sitten voidaan avoimesti, ilman liikennemuotojen välistä kilpailua kehittää synergiaa. Nyt se ei onnistu kun henkilöstö kokee, että kaikki mikä on jollekin hyväksi on varmasti meiltä pois.</p> <p>Antamalla aikaa ja rauhoittumista oikeiden tehtävien hoitoon, ei jatkuvia työryhmiä eikä alittomia</p>

<p><i>Hyvä esimiestyö johtaa luottamuksen kasvuun,; motivaatio paranee ja henki vahvistuu pikku hiljaa.</i></p> <p><i>Kehittämällä yhtä ja yhteistä Trafia</i></p> <p><i>Nyt olisi kyllä aidosti koettava tämä yhteiseksi asiaksi, paikat on nyt jaettu ja voidaan keskittyä yhteistyöhön ja tuloksen tekoon.</i></p> <p><i>Rohkeampia liikennemuotoja yhdistäviä ratkaisuja toivotaan. Keskittykää rauhasa koko viraston johtamiseen ja leadershippiin. Arjen managementtiä ja toimialojen erityisasioissa päätöksentekoa toimialoille enemmän. JOHDON tulisi näyttää mallia johtamisessa ja viestimisessä koko virastolle. Mut hyvin olette kuitenkin kaikesta huolimatta pärjänneet :)</i></p>	<p><i>lisäkuormasta huolimatta. Vaikeat asiat (alueellistaminen, YT) on saatu hoidettua tai ainakin alkuun.</i></p> <p><i>Esimieheni arvostaa, mutta kaikki organisaatiossa eivät. Ennakkoluulot ja vanhat ajatusmallit ovat vielä vallalla.</i></p> <p><i>Trafin johtoryhmän esittäytyminen trafilaisille. Mitä johtoryhmä tekee, mitkä on vastuut. Trafin tulevaisuudsuuntaviivojen esittely yms. Yksi esittely/infosessio ei riitä, säännöllistä ja jatkuvaa yhteydenpitoa.</i></p> <p><i>Yhteistyöilmapiirissä on kehittämistä.</i></p>	<p><i>resurssien tuhlaamista. Hallinnossa pitää olla valmiita vastauksia ja kokonaisuus hanskassa, vaikka resurssit tiukalla. Puutteet heijastuvat toimialoille ja yksiköihin ja kertautuvat matkalla. Muutosprosessin aikana olisi pitänyt enemmän keskittyä taloon jääviin ja erityisesti esimiehiin. Koko virasto johtuu koville ja 516 trafilaista saa tehdä täysillä haastellista työtä. Meillä ei ole varaa vapaamatkustajiin, vaan kaikkien tulee tietää minne mennään ja olla vastuussa toiminnastaan. Yhtenäinen johtamiskulttuuri, viestintä ja riittävän alas konkretisoitu strategia voivat meidät vielä pelastaa</i></p> <p><i>Vaikeissa asioissa piiloudutte epäpätevän ja epäonnistuneesti valitun keskijohdon taakse. Kantakaa vastuunne, älkääkö työntäkö sitä lähiesimiesten kannettavaksi.</i></p>	<p><i>hallinnollisia järjestelmia ja ylhäältä annettuja toimintamalleja.</i></p> <p><i>Jonkun pitäisi uskaltaa sanoa, kun keisarilla ei ole vaatteita</i></p> <p><i>Jos sooloilua hyväksytään johdossa, niin yhtenäistä Trafia ei koskaan synny.</i></p> <p><i>Ylin johto koostuu käytännössä aken entisestä johdosta ja tämä näkyy siinä, että johtaminen ei ole laaja-alaista. Raaka tosiasia on, että ake oli rekisteriviranomainen ja nyt pitäisi johtaa ja visioida turvallisuutta. Virkanimitykset on tehty hyvä veli- periaatteella ja taustaorganisaation perusteella, mikä ei tunnu hyvältä. Lisäksi jatkuvat organisaatiomuutokset antavat kuvan kokemattomuudesta ja osaamattomuudesta.</i></p>
---	---	---	--

Taulukko 14. Johtotehtävissä olleiden näkemyksiä 2010-2011

Lähdeaineistona: Liikenteen turvallisuusvirasto Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökyselyt 2010-2011. Eskelinen & Niemelä.

Henkilöstön näkemyksiä ja kommentteja 2010-2011

Asiantuntijatehtävissä olevat, näkemykset ovat autenttisesti esitettynä: Ryhmittely perustuu Mattilan (2006, 2007, 2008, 2011) tutkimusaineistoon

<i>Muutosaktivistit, selkeästi myönteiset</i>	<i>Perusteita vaativat, voittopuolisesti myönteiset</i>	<i>Epäilijät, voittopuolisesti kielteiset</i>	<i>Oppositio, selkeästi kielteiset</i>
<p><i>Eri liikenteenalojen viranomaiset pääsevät kommunikoimaan aidosti keskenään ja tuloksena voi syntyä uusia innovaatioita ja toimintatapoja.</i></p> <p><i>Toisilta oppiminen Uusien tovereiden saaminen Johtamisen kehittyminen Osaamisen lisääntyminen</i></p> <p><i>Huonot toimintatavat karsiutuu pois ja laatu</i></p>	<p><i>Jos rakennetta ja organisaatiota kehitetään (yhdistetään toimintoja järkeviksi kokonaisuuksiksi) eikä vain jatketa samoilla irrallisilla yksiköillä, olisi mahdollista luoda toimiva kokonaisuus josta olisi varmasti hyötyä tuloksenteossa.</i></p> <p><i>Mahdollisuus yhdistää kaikki liikennemuodot samaksi toimialaksi, se</i></p>	<p><i>Uudistamisen ajatus oli hyvät synergiaedut. Ne on luultavasti jo hukattu</i></p> <p><i>Mahdollisuuksia olisi, jos niitä käytettäisiin toiminnan kehittämiseen, ei niinkään sen laittamiseen määrättyyn muottiin. Liikenne muodoilla on suuria eroja.</i></p> <p><i>Jos mikään ei muutu, vaikuttaa nimellinen organisaatiomuutos (vanhat</i></p>	<p><i>Muutoksessa olisi ollut paljonkin mahdollisuuksia, ne taidettiin jättää käyttämättä ja sama pysähtyneisyyden aika jatkuu.</i></p> <p><i>En näe mahdollisuuksia.</i></p> <p><i>En näe mitään mahdollisuuksia. Kuin sodan jälkeen kaikki on mennyt.</i></p> <p><i>Tällä hetkellä en näe Trafia</i></p>

<p>paranee.</p> <p>Virastojen yhdistyminen on mahdollisuus. Toisaalta alueellistaminen vesittää yhdistymisen edut</p> <p>Olisiko hieman löysempi aikataulutus ollut parempi vaihtoehto? Nyt yhdistyminen, alueellistaminen ja siihen samaan pakettiin raju organisaatiomuutos on vienyt työmotivaation. Olin ennen ylpeä omasta työmoraalistani ja aikaansaanoististani yksikössäni, mutta työnantaja on antanut selkeästi tänä vuonna sen kuvan alaisilleen, ettei kysymyksiin tarvitse vastata, meitä voidaan kohdella kuin pikkulapsia, palkka-asioihin ei oteta mitään kantaa (paitsi että joidenkin palkkaa voidaan näköjään korottaa sitten kuitenkin!). Luulisi LVM:n olevan vähän enemmän kiinnostunut siitä, miten valtion virkamiehiä kohdellaan ja miten muutoksia hallitaan johdon tasolla?!</p> <p>Nyt tarvitaan pojat avoimuutta. Ei isoissa saappaissa heiluminen ole sitä, että pidetään itsellä kaikki narut käsissä eikä kerrota kenellekään mitään mistään. Sen vielä jotenkin ymmärtää, ettei henkilöstön edustajia päästetä mukaan työhön, mutta on ÄLLISTYTTÄVÄÄ kuinka vähän osastonjohtajille saati sitä alemmille pikkupomoillekaan kerrotaan enää mistään mitään. Ei ole ihme, että aika menee yksiköissä tulipaloja sammuttellessa, kun tieto ei kulje eikä etukäteen edes kerrota, mistä asioista missäkin joryssa milloinkin päätetään.</p>	<p>tuntuisi järkevältä.</p> <p>Joissakin asioissa on todellinen mahdollisuus synergiaetuihin mutta toteutuminen vie aikaa, koska eri liikennemuodot ovat eri kehitysvaiheissa.</p> <p>Eri toimialat voivat hyötyä toisten liikennemuotojen prosessien tarkastelusta. Trafilla on mahdollisuus profiloitua myös muiden kuin ilmailun osalta turvallisuusviranomaiseksi ja aidosti pyrkiä vaikuttamaan mm. tie- ja rataliikenteen turvallisuuteen ja sujuvuuteen.</p> <p>Toisiin tutustumista, toisilta oppimista, tiedon siirtoa ja toistemme ymmärtämistä haittaa se, ettei tälle ole perinteisten työtehtävien tulvassa juuri aikaa.</p> <p>Ornisaatiouudistuksen pitäisi lähteä asiantuntijatasolta. He ovat viraston tukipilarit ja heidän ympärillään kaiken pitäisi pyöriä. Sellainen, joka ei tunne alan monimutkaisuutta ja yksityiskohtia ja asiakkaita, ei pysty toteuttamaan toimivaa virastoa neljän liikennemuodon yhdistämisestä.</p> <p>Trafin johto ylipäätään ei tunnu olevan lainkaan huolestunut muutosten negatiivisista vaikutuksista. Hyväksykää se fakta, että ylimenokautena toiminnoissa on kuoppia; älkääkä pelkästään hokeko, että kaikki menee loistavasti.</p> <p>Uuteen organisaatioon pitäisi pystyä sitoutumaan mahdollisimman pian, vielä mennään melko epämääräisessä vaiheessa ja roikutaan kiinni vanhassa, mikä hidastaa kehitystä.</p>	<p>rakenteet säilyvät, eri yksiköiden samoja toimintoja ei yhdistetä yhden sateenvarjon alle) negatiivisesti ja toiminta jää junaamaan paikoilleen.</p> <p>Asiantuntijapako, työuupumus, surkean palkkauksen takia uusia asiantuntijoita ei saada, turvallisuus vaarantuu, pakonomaisten synergiaetsinnän vuoksi romutetaan toimivat organisaatiot... Niitä on niin paljon, ettei niitä jaksa kaikkia edes kirjoittaa.</p> <p>Viraston organisaation suunnittelussa ei jatkossakaan toimita substanssin ehdoilla. Synergiaa haetaan yhdistämällä pintapuolisesti samanlaisiksi koettuja toimintoja ja samalla menetetään olemassa olevaa todellista synergiaa. Tuottavuudessa mennään takapakkia.</p> <p>Johtakaa tätä! Linjatkaa toimintaa! Tukekaa omia työntekijöitä! Talo on täynnä asiantuntijoita, jotka osaavat tehtävänsä, kunhan kunnolliset raamit ja linjaukset on annettu. Työntekijöihin pitää pystyä luottamaan. Nyt vaikuttaa siltä, että kaikki energia menee oman pestin vakiinnuttamiseen ja asiantuntijoiden kaikki aika menee erilaisten tulipalojen sammuttamiseen kun linjapäätökset puuttuvat.</p> <p>Keskijohdolta pitäisi vähintään edellyttää oman alansa asiantuntijuutta ja esimieskokemusta.</p> <p>Tukekaa lähiesimiehiä yleensä esimiestehtävässä ja erityisesti asioiden viestimisessä henkilöstölle</p>	<p>uudistuksien luoneen mitään mahdollisuuksia. Päin vastoin kaikki mahdollisuudet on viety pois!</p> <p>En ole koko Trafin olemassaolon aikana löytänyt ainuttakaan mahdollisuutta vaikka alunperin päätin suhtautua virastouudistukseen positiivisesti. Viimeisen vuoden aikana kaikki positiivisuus Trafia kohtaan on kadonnut.</p> <p>Johdon ja keskijohdon lisääntyminen ja epäpätevien valinta näkyy jo nyt linjattomana johtamisena</p> <p>Amatöörimäisesti läpiviety organisaatiouudistus jossa pääpaino on ollut hieno organisaatiokaavio ja nimet toimimaille</p> <p>Koko homma on lähtenyt liikkeelle täysin järjettömistä ja poliittisista päätöksistä. Ehkä prosessilla olisi voinut olla paremmat onnistumismahdollisuudet, jos muutos olisi tehty ymmärrettävistä syistä.</p> <p>Kehitytään, mutta lopetetaan hautaan kehittäminen</p> <p>Ryhdytöntä ja täysin asioihinsa perehtymättömiä johtamistapoja</p> <p>Ihmisillä pitää olla selkeät vastualueet ja ne on vakiinnutettava. Jatkuvaa tehtävien muuttaminen tai niiden esittäminen on loputtava.</p> <p>Vanhan viraston toimintatavat tunkevat läpi, ei pitkiä suunnitelmia vaan kaikki rataksiut tehdään tässä ja nyt, takin käätyessä heti kulman takana. Ei ainakaan helpoita työskentelyä kohti yhteisiä päämääriä!</p>
---	---	--	--

Taulukko 15. Asiantuntijatehtävissä olleiden näkemyksiä 2010-2011

Lähdeaineistona: Lähdeaineistona: Liikenteen turvallisuusvirasto Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökyselyt 2010-2011. Eskelinen & Niemelä.

Henkilöstökyselyiden henkilöstön näkemyksen mukaan viraston asiantuntijuus on korkeatasoista ja valtaosa henkilöstöstä koki olevansa innostunutta työhönsä. Muutosprosessiin useinkin liittyy jonkun asteisia notkahduksia varsin aloitusvaiheessa, mutta trafil kohdalta muutosnotkahdus näyttää olevan melko suuri (ks. Kuvio 27. ja Taulukko 10, 11 ja 12). Eritoten taulukosta 12 voidaan todeta, että vertailuvuosien 2008-2012 ajanjakson ajalta johtotehtävissä olevat suhtautuvat myönteisemmin ja ovat motivoituneimpia virastouudistukseen kuin viraston muu henkilöstö.

Alla graafinen esitys vuoden 2010 tyytyväisyystutkimuksen tuloksista, kategorisesti: johtaminen esityksenä. Esitys on luokiteltu toimialakohtaisesti sen lisäksi se on yhteenveto koko viraston tyytyväisyydestä, johtamisteemoituksen mukaisesti. Graafisen esityksen perusteella voidaan todeta, että pientä heilahtelua eri toimialojen välillä on, kuten esimerkiksi Sääntely ja valvontatoimialalla ollaan eniten tyytymättömiä viraston johtamiseen, joskin ko. toimialan tyytyväisyystulos lähentelee koko viraston tyytyväisyystulosta vuonna 2010.

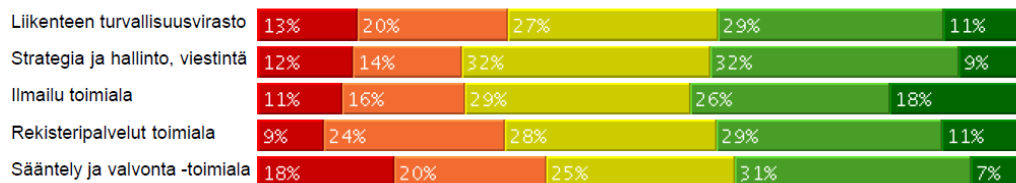
Tutkimus Trafin tyytyväisyystutkimus

Vuosi 2010

Organisaatio Liikenteen turvallisuusvirasto



1 Johtaminen



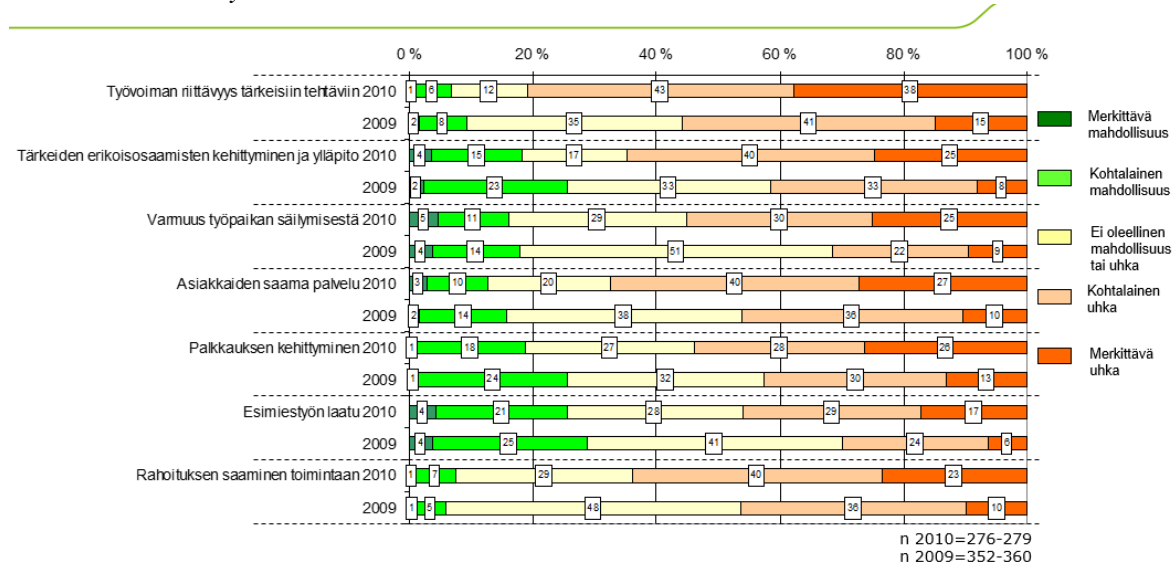
Pääpiireittäin sanallisissa näkemyksissä korostuivat toiminnan kehittymisen mahdollisuudet ja vastapuolena eli uhkana nähtiin muun muassa resurssien, johtamisen ja byrokratian uhat. Graafisen esityksen ja henkilöstön antamien sanallisten arvioiden välillä on pieni ristiriita: *Johtaminen* voittopuolisesti näyttää olevan ainakin tyydyttävällä tasolla ja joidenkin toimialojen henkilöstön näkemysten mukaan jopa hyvällä tasolla, esimerkiksi ilmailutoimiala. (ks. Taulukko 15).

Mahdollisuuksina koettiin muun muassa, että toiminta kehittyy ja toiminnan kehittymisen edellytyksenä nähtiin vanhojen toimintamallien purku ja kankeiden toimintatapojen uudistaminen, toimintaprosessien kehittäminen sekä toiminnan yhdenmukaistaminen. Muina

mahdollisuuksina esitettiin muun muassa innovatiivisuuden lisääntyminen sekä osaamisen ja asiantuntijuuden vahvistuminen. ”Oikeudenmukaisuuden tulisi toteutua virastoa kokonaisuutena katsoen (Henkilöstön näkemyksiä).

Uhkina nähtiin muun muassa asiantuntijakato, tietotaidon häviäminen, henkilöstön jaksaminen sekä työilmapiirin huonontuminen ”Yhteistyöilmapiirissä on kehittämistä” (Henkilöstön näkemyksiä). Lisäksi pelättiin, että johto etääntyy toiminnasta, vastuiden sekoaminen, näiden lisäksi koettiin, että esimiesvalinnat ovat epäonnistuneet ja byrokratia lisääntyy ja toiminta heikkenee ”Pohjalla ollaan!” (Henkilöstön näkemyksiä). Vuosien 2010-2011 henkilöstösanomien arvioinneissa verrattuna vuosiin 2008-2009, henkilöstön tieto ja muutoskokemus oli lisääntynyt. Näin ollen he myös osasivat ottaa enemmän kantaa muutoksen etenemisestä ja sen eri vaiheiden onnistumisista tai epäonnistumisista. (Liikenteen turvallisuusvirasto, Henkilöstökysely 2010/2011, Henkilöstöviestit. Eskelinen & Niemelä).

Kuvio 30. Esimiestyön laatu vahvistunut 2010



Huoli työpaikan muuttumisesta on vähentynyt edelleen vuodesta 2009 ja erityisesti vuodesta 2008. Henkilöstölle tarjottavat edut ovat myös vahvistuneet mahdollisuutena.

Voittopuolisesti oltiin huolissaan työvoiman riittävyydestä, töiden erikoisosaamisen kehitymisestä sekä ylläpidosta, kuten myös työpaikan säilyvyyden varmuudesta. Lisäksi oltiin huolissaan asiakkaiden saaman palvelun laadukkuudesta. Vuoteen 2009 verrattuna notkahdus oli tapahtunut myös esimies- ja johtamis sektorilla. (Ks. myös kuvio 27).

Vuosi 2010 oli viraston ensimmäinen kertomusvuosi ja toimintavuosi, joka oli monilta osin haastava ja henkilöstölle raskas. Liikenteen turvallisuusvirasto onnistui kuitenkin muutosprosessin aikana huolehtimaan siitä, että viraston ydintehtävien hoitaminen pystyttiin kaikkien liikennemuotojen osalta turvaamaan. Ministeriö piti erityisen myönteisenä viraston hyvää tulosta keskeisten asiakas- ja sidosryhmien tyytyväisyyskyselyssä joulukuussa 2010, toteuma oli 3.62. Liikenteen turvallisuusvirasto saavutti pääosin vuodelle 2010 asetetut

tavoitteet. Ministeriö tulee kiinnittämään jatkossa huomiota lähinnä niihin tavoitteisiin, joita virasto ei ole saavuttanut tai on saavuttanut erityisen hyvin (*LVM, tilinpäätöskannanotot 2010*).

Taulukko 16. Notkahdus muutosprosessissa 2009-2010

Tutkijan muotoilemana: Liikenteen turvallisuusvirasto, Henkilöstökysely marras-joulukuu 2010, Henkilöstöviestit. Eskelinen, Juha/Melkior Oy & Niemelä, Terttu/Human Focus Oy.

<i>I Valmius muutokseen 8/2009</i>	<i>II Muutoksen toimeenpano 11/2010</i>
<i>Henkilökohtainen epävarmuus verrattuna vuoteen 2008 oli hälventynyt uudistustyön alkuvaiheesta, henkilöstön vaihtuvuusriski oli vähentynyt</i>	<i>Muutoksen uhat olivat voimistuneet – huoli resurssien riittävyydestä tärkeisiin tehtäviin</i>
<i>Iso osa henkilöstöstä näki yhä toiminnallisia uhkia</i>	<i>Henkilöstö oli tyytymätöntä muutoksen johtamiseen, myös tulevaisuuskuvan innostavuus oli vähentynyt</i>
<i>Valtaosa näytti sopeutuneen muutokseen, vaikka suuri osa ei pitänyt virastouudistusta perusteltuna</i>	<i>Koettiin, että esimiehillä ei ole riittävästi aikaa johtamiseen, lisäksi henkilöstö koki vaikutusmahdollisuuksiensa kaventuneen</i>
<i>Henkilöstöllä oli halua osallistua ja osallistumiselle kaivattiin vaikuttavuutta</i>	<i>Kokemus omasta työstä koettiin myönteisenä, ihmiset kokivat itsensä osaaviksi ja pääosin innostuneiksi työstään, arvostusta ja aikaa kaivattiin lisää</i>
<i>Koettiin, että viestintä ja tiedotus toimi, mutta vuorovaikutteisia keskusteluja vaikutuksista tarvittaisiin enemmän</i>	<i>Epävarmuus työskentelystä Trafissa oli kasvanut. Tässä lääkkeenä: esimiestyötä parantamalla vaikutettaisiin motivaatioon ja pienennettäisiin riskiä asiantuntijamenetyksiä</i>
<i>Ihmiset kokivat muutokseen osallistuneiden osapuolten pääasiallisesti onnistuneen vähintäänkin melko hyvin</i>	<i>Muutoksen käytännön työ koettiin kaksijakoiseksi. Myönteisten muutosten ohella koettiin byrokraattisuuden lisääntyneen</i>
<i>Muutoksen aiheuttama sekaannus näkyy välijohdon toiminnan linjattomuutena, pikemminkin aiheutettu epävarmuutta ja epäselvyyttä, toisaalta pitäisi tehdä kaikki eikä ole resursseja</i>	<i>Trafilaisuutta ja motivaatiota muutoksessa <u>vahvistavina tekijöinä</u> koettiin: esimiestyö, vaikutukset omaan työhön sekä muutoksen</i>

5.7.2 Henkilöstön näkemyksiä ja kommentteja 2012-2013

Seuraavaksi otos vuosien 2012-2013 runsaasta henkilöstökyselyaineistosta, joka on teemoitettu ja mukailtu Mattilan tutkimuksien pohjalta. Aiheeseen sopimattomat näkemykset ja kommentit on tutkimuksesta jätetty pois.

Henkilöstön ns. vapaiden tekstien kysymysosiossa esitettiin kommenttipyyntö ja -kysymykset: Työhön liittyviä kokemuksia, Muutoksen valmistelusta ja toteutuksesta, Mitkä asiat ovat edistäneet Trafin toimintaa tai mitkä päinvastoin ovat heikentäneet, Terveisiä pyydettiin Liikenne- ja viestintäministeriön toiminnasta muutoksessa sekä samoin Trafin johtoryhmälle, keski johdolle ja lähijohdolle, viimeisenä kysyttiin, miten Trafista menestyvämpivirasto.

Johtamistehtävissä olevat, näkemykset ovat autenttisesti esitettynä: Ryhmittely perustuu Mattilan (2006, 2007, 2008, 2011) tutkimusaineistoon

<i>Muutosaktivistit, selkeästi myönteiset</i>	<i>Perusteita vaativat, voittopuolisesti myönteiset</i>	<i>Epäilijät, voittopuolisesti kielteiset</i>	<i>Oppositio, selkeästi kielteiset</i>
<p>Uusi toimialajako (lähinnä sääntelyn ja vaatimustenmukaisuuden erottaminen toisistaan) on periaatteessa hyvä konsepti, mutta käytännössä yhteistyö toimialojen välillä on haasteellista, mikä vaikeuttaa tiedon kulkua.</p> <p>Liikennemuutokohtaisen toiminnan poistaminen on lisännyt mahdollisuuksia resurssien tehokkaampaan käyttöön</p> <p>"Joryn " pitäisi kuunnella herkällä korvalla viraston sisäistä puhetta - mahdollisesti jalkautua "alemmalle taholle"</p> <p>Tärkeintä pyrkiä motivoimaan henkilöstöä, eikä missään tapauksessa luoda mitään maailman lopun tunnelmaa.</p> <p>Paljon onnistunut ja onnistuttu osassa toimistoissa tekemään ennakkoluulottomia ratkaisuja mutta tähän ei saa pysähtyä. Vielä on paljon tekemistä!</p> <p>Organisaatiouudistuksen myötä viraston "pakka on ikäänkuin sekoitettu" ja tästä seuraa, että henkilöstöllä täytyy olla enemmän valmiuksia ottaa haltuun</p>	<p>Organisaatiomuutos 2012 on aiheuttanut resurssipulan, kun ennen samat ihmiset hoitivat joustavasti esim. lupakäsittelyä ja nyt ihmiset on jaettu eri toimialoille, lopputuloksena se, että ihmiset "loppuivat" kesken.</p> <p>Johtoryhmälle samat terveiset kuin LVM:lle. Onnistunut virastouudistus vaatii ehdottomasti koko henkilökunnan kuulemista, kun suunnitellaan tulevaisuuden muutoksia.</p> <p>Pyrittävä pitämään mahdollisuuksien mukaan lähiesimiehet tietoisina tulevasta, ja pitämään motivaatiotasoa niin korkealla kuin mahdollista.</p> <p>Varmistetaan riittävät resurssit tarpeellisiin toimintoihin; varmistetaan, että asiakkaiden asiat pystytään hoitamaan osaavasti ja tehokkaasti; työehtojen ja työilmapiirin oltava houkuttelevia.</p> <p>Liikennemuotojen rooli nykyisessä organisaatiossa aiheuttaa vielä tiettyä hämmennystä työnjaon kannalta. Esim. on vielä hieman epäselvää, mitkä yksiköt suorittavat lentoliikenteen hallinnollisia</p>	<p>Rajapintojen epäselvyys eri toimintojen välillä, helpottanee jatkossa.</p> <p>En ole vielä kuullut (ministeriöltä) järkevää perustelua sille miksi Trafi on perustettu. Uskon, että tämän selvittäminen helpottaisi työtä koko hallinnonalalla.</p> <p>LVM: järjestettiin liian monta liikkuvaa osaa yhtäaikaan mm: alueellistaminen Rovaniemelle</p> <p>Löydetäisiinkö rohkeutta tehdä erilaisia ja uusia pitkän tähtäimen tavoitteita, joissa on huomioitu eri liikennemuotojen hyviä asioita ja viety niitä yhdestä liikennemuodosta useampaan?</p> <p>Moni asia hoidetaan vielä vanhan organisaation mukaisesti.</p> <p>Liikennemuutokohtaisten johtajien panostus asioihin vaihtelee liikennemuodosta riippuen. Samoin vaihtelee myös se, minkälaiseksi he katsovat oman vastuunsa</p> <p>On ilmennyt tapauksia, että henkilökunta tai jopa henkilöt itse eivät tiedä omia vastualueitaan uudessa</p>	<p>Pelkään, että kaikkien ääni ei kuulu tasavertaisena</p> <p>Trafiin tuotu AKElainen organisaatiokulttuuri luojineen vaihtoon.</p> <p>LVM: järjestettiin liian monta liikkuvaa osaa yhtäaikaan mm: alueellistaminen Rovaniemelle</p> <p>Esimiehiksi tulisi valita henkilöitä, joiden hyvät esimiestaidot on varmistettu. Nyt esimiestehtäviin valittiin henkilöitä vanhan statuksen pohjalta.</p> <p>Pitää pyrkiä siihen, että henkilöistä, jotka ovat aikanaan kouluttautuneet tiettyyn ammattiin, ei tehtäisi mitään yleismies jantusia, koska tämä ei voi johtaa muuhun, kuin trafin palveluiden tason heikkenemiseen.</p> <p>Koska tehtäviä ei ole vastuutettua joillakin on tarve käyttää toimintaa "ottaa kertomatta" ja ohjeistus ei kelpaa niin tämä tehdään salaa selän takana. Virasto ei toimi laadukkaasti osaamisen perusteella vaan ottamisen perusteella. Muutos ei vielä ole täysin hallittu. Muutos on lisännyt</p>

<p>tehtäalueita, jotka vielä ovat vieraita - esim. merenkulku/ilmailu, tms. Lisäksi mm. on tullut uusia (kokemattomampia) päälliköitä, jotka esim. eivät tiedosta sitä, että kaikki toiminta tavalla tai toisella lähes aina liittyy myös talouteen - budjetti/tulo- ja menorahaliikenne, tms.</p> <p>Synergia eri liikennemuotojen välillä (prosessit, toimintatavat, hyvät käytännöt). Uusia kivoja työkavereita.</p> <p>Eri liikennemuotojen yhdistämisessä on onnistuttu hyvin. Päätöksiin voi vaikuttaa myös asiantuntijat, loistava uudistus. Esimieheksi on valittu erittäin pätevät substanssiasiantuntijat, joilla kaiken lisäksi loistavat esimiestäidot.</p> <p>On onnistuttu työn sisällön kehittämisessä, innostavuudessa, avoimuudessa, keskustelevuudessa.</p>	<p>tehtäviä tai ajoneuvokatsastuksen tehtäviä.</p> <p>Liian suuri ryhmä, ei ehdi keskittyä kaikkiin asioihin syventävästi, vaan osa jää pakosti "pintapuolisesti" hoidetuksi.</p> <p>Periaatteessa kehittäminen on ollut johdomukaista ja selkeää. Silloin tällöin törmää tilanteeseen, että asia tehdäänkin toisin, kuin ensin ilmoitettiin - varmaan perustellusti mutta kun tietoa perusteista ei aina ole saanut on jäänyt vähän outo kuva kehityksestä. Eräistä asioista on ensin vietetty Trafín vahvaa yhtenäistä linjaa mutta toteutusvaiheessa onkin kaikki kukat saaneet kukkia</p> <p>Aktiivista seuranta viraston toimintojen tuloksista ja rohkeutta tehdä muutoksia, vaikka LVM ei linjaa tukisikaan</p>	<p>organisaatiossa. On tapauksia, joissa tietty henkilö on saanut itselleen tietyn vastuualueen, mutta sitten vastuualue on siirretty toiselle henkilölle ilman, että asiasta olisi mitään tiedottamista trafín sisällä.</p> <p>Valvonta on hajaantuneena edelleen ympäri taloa ja päällekkäisiä tehtäviä ilmenee. Vanhan organisation mukaisista tehtävistä on osalla henkilöstöä selkeästi hankala luopua.</p> <p>Johtoryhmässä on paljon viisaita ja osaavia ihmisiä. Heidän sisäinen vuorovaikuttaminen ei kuitenkaan tue sitä, että heillä olisi yhtenäinen suunta ja visio ja välillä tuntuu siltä, että liian moni operatiivinen asia käsitellään johtoryhmässä ja estää heidän todellisen johtamistyön.</p>	<p>"haaveilija tehtäviä" käytännön resurssien kustannuksella. Yhä useampi asia on yhä harvemman tekemisen varassa.</p> <p>Tässä vaiheessa uuden organisaation toimintaa on vaikea sanoa että kaikki toimisi täydellisesti ja että kaikki tehtävät on tunnustettu ja vastuutettu siten, että epäselvyyksiä ja päällekkäisyyksiä ei esiinny. Tähän suuntaan ollaan menossa, mutta edelleen usein tulee eteen kysymyksiä, jotka edellyttävät toimialojen välisten tehtävien ratkaisemista ja vastuuden päättämistä.</p> <p>Pienet mutta tärkeät tehtävät meinaavat jäädä isojen jalkoihin. Välillä syntyy vaikutelma, että mennään vain yhden ison AHK:n ehdoilla. Työstä on kadonnut kodikkuus.</p> <p>Kovin kallista säästämistä ja tehotonta tehostamista. Mikä idea oli koko Trafi? Jos perusteluna on aiheutuneet säästöt niin vaadin näyttöä asiasta! Veronmaksajana ottaa päähän!</p>
---	--	---	---

Taulukko 17. Johtotehtävissä olleiden näkemyksiä 2012-2013

Lähdeaineistona: Liikenteen turvallisuusvirasto Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely 2012-2013. Eskelinen & Niemelä.

Henkilöstön näkemyksiä ja kommentteja 2012-2013

Asiantuntijatehtävissä olevat, näkemykset ovat autenttisesti esitettynä: Ryhmittely perustuu Mattilan (2006, 2007, 2008, 2011) tutkimusaineistoon

<i>Muutosaktivistit, selkeästi myönteiset</i>	<i>Perusteita vaativat, voittopuolisesti myönteiset</i>	<i>Epäilijät, voittopuolisesti kielteiset</i>	<i>Oppositio, selkeästi kielteiset</i>
<p>Pidän työstäni, työkavereistani ja esimiehistäni todella paljon. Hommat vaan vielä vähän "rönsyilevät", mutta jospa tämä tästä</p> <p>Organisaatiomuutoksessa osa työtehtävistäni siirrettiin toiselle toimialalle, joten pystyn nykyisin keskittymään varsinaiseen</p>	<p>Voi olla että vastuut ovat henkilöille selvät, ne eivät vain näy ulospäin muille. On todella vaikeaa löytää asiasta vastavaa henkilö, usein sähköpostia pitää laittaa useille/ joku aina välittää seuraavalle. Hankaloittaa/hidastaa asioiden selvittelyä todella paljon!</p>	<p>On useita tehtäviä joille ei ole selkeää hoitajaa, johto ei ole pätevää hoitamaan asioita kuten aiemmissa laitoksissa oli</p> <p>Organisaatiouudistuksen 1.1.2012 jälkeen henkilöillä, yksiköillä ei ole minkäänlaista kuvaa tehtävien jaosta... Käsittämätöntä! Osastojen ja yksiköiden nimet ovat täysin sekavia kansalaisten silmissä, jopa naurettavia. Tämä</p>	<p>Kissojen ja koirien kanssa saa etsiä niitä, joilla työjärjestyksessä on ns. päätösvalta. Kun sellainen löytyy, hänellä ei välttämättä ole riittävästi asiantuntemusta ratkaistavasta asiasta.</p> <p>Koko talo on sekaisin. Kukaan ei tiedä enää varmasti, mikä asia on</p>

perustehtävääni entistä paljon paremmin.

Vaikka omassa yksikössä on hyvä henki, niin muiden osastojen ja yksiköiden huono henki vaikuttaa myös omaan toimintaan.

Poliittinen päätös oli jo tehty ja liian tiukkaan aikatauluun piti saada koko Trafi uuteen kasaan. Lopputulos ei kaikilta osin ollut valmis siinä vaiheessa kun muutoksen piti tapahtua.

Muutosten tavoitteet on toki perusteltu, mutta perustelut organisaatiomuutokselle ovat olleet huonot. Muutoksesta päättäneet ovat itsekin uskoneet, että organisaatioiden yhdistämisellä saadaan synergiaetuja. Tiiliikennepuolen henkilönä voin ihan rehellisesti sanoa, että mitään synergiaetuja ei ole saatu. Tämä ei ole mitään kiukuttelua vaan täyttä totta. Lähes kaikki tieliikennepuolen henkilöt ovat varmaan jo tässä vaiheessa vakuuttuneita, että vanha organisaatio, jossa tieliikennepuoli oli yhtenäinen kokonaisuus, toimi asiakkaisiin nähden ja meidän itsemme kannalta paremmin. Tällä henkilöiden leväyttämällä ympäri taloa ja ripottamisella pitkin eri toimialoja / osastoja ei ole mitään järkeä. Laiva- tai ilmailupuolen kanssa ei ole tapahtunut mitään synergiaa lisäävää, eikä tule tapahtumaan. Turha tätä on yrittää kenenkään kieltää. Meillä on aivan eri työt eikä meitä kiinnosta muiden hommat. Keskitytään työn tekoon.

Yleisiin käytöstapoihin toivoisin kiinnitettävän huomiota. On jätettävää tulla aamulla töihin kun yhtä aikaa ovelle tai samaan hissiin tulee ihminen, joka ei vastaa tervehdykseen, ja tämä näyttää olevan varsin laaja käytäntö talossa. Lanseeratkaa tervehtimiskampanja virastossa, se

On turhauttavaa havaita, että Trafin kova panostus liikennemuotojen häivyttämiseksi on tuonut tilanteen, missä strateginen suunnittelu ei ota huomioon liikennemuotojen erityistarpeita. Asioiden eteenpäin vieminen on hankalaa ja synergian pakonomainen hakeminen asioiden välille luo lähinnä naurettavia tilanteita. On tunnistettava, että laiva ei kulje raiteilla, eikä autot lennä

Voi olla, että esimies arvostaa työtäni, mutta ei sitä ole koskaan ääneen sanottu. Ajattelen, että kun ei tule palautetta suuntaan tai toiseen, niin kaikki on jotakuinkin kunnossa

Vastuualueiden siirto ja uusien tehtävien jalkauttaminen ei ole toiminut johdonmukaisesti ja selkeästi

Johtoryhmissä asioista ehkä puhutaan, mutta oikea-aikaisesti tieto valuu alaspäin nihkeästi. Huhut ehtivät aina ensin.

Tuntuu välillä että ollaan jotain pelinappuloita joita siirretään paikasta toiseen ja riski tippua laudaltakin tuntuu mahdolliselta

Tehtäviä jaettiin joillakin muilla perusteilla kuin pätevyyden perusteella. Valintoja ei perusteltu vaikka niistä erikseen tiedusteltiin. Perusteluasiakirjoja tehtäviin valituista henkilöistä ei ole julkaistu nähtäville.

On ollut hyvä päästä näkemään toimintatapoja muissa liikennemuodoissa (ainoa parannus). Tämä tosin olisi ollut toteuttavissa ilmankin organisaatiomuutosta.

Kun eri liikennealat ovat yhdistyneet yhdeksi Liikenteen turvallisuusvirastoksi,

organisaatiouudistus ei mahdollista minkäänlaista nopeaa toimintaa, kun kukaan ei tiedä vastuutaan. Ottaakkohan kukaan johdossa vastuuta asiassa. En usko!

Ryhmäpäällikköä lukuun ottamatta esimiehet eivät ole olleet kiinnostuneita työstäni.

Esimieheni ei juurikaan tunne tehtäväni substanssia, enkä voi saada häneltä muuta kuin henkistä tukea ratkaisulleni. Esimies ei täytä pätevyysvaatimuksia käsittelemisessäni asioissa, eikä siten voi toimia asian ratkaisijana

Jos haluaa olla hyvä esimies, aikaa ihmisten johtamiseen nykyresursseilla/työympäristössä ei ole riittävästi. Työn johtaminen on puutteellista ja toiminnan suunta ei näytä oleavan selvä. Suunnitelmallisuus puuttuu ja työn laatu vaihtelee.

Kukaan ei tunnu tietävän miksi muutokset on tehty. Kukaan ei ole edes ymmärtänyt miksi muutos tehtiin. Tuntuu näin ollen olevan aika puutteellinen tiedottaminen. Henkilöstöä ei todellakaan ole kohdeltu oikeudenmukaisesti. Yhtäkään perustelua en ole saanut miksi joku sai pitää nimikkeensä ja toiset ei, vaikka tehtävät lähes samat. Kenelläkään ei ole munnaa siihen, jotta tulisi sanomaan henkilökohtaisesti. Ylin johtio valitsee nöyrät alaiset, jotta oma asema ei vaarannu. Säälittävää

Muutos on toteutettu idealistisen kuvitelman varassa viraston toiminnasta perehtymättä todelliseen tilanteeseen. Uusi organisaatio otettiin käyttöön ilman, että sille olisi etukäteen tehty minkäänlaista toimintajärjestelmää, vaan odotettiin että asiat vain järjestyvät jotenkin. Nyt jokainen toimii ohjeistuksen puutteessa omalla tavallaan ja diaari saadaan totaalisen sekaisin. Jälkiä ei saada siivotuksi ehkä koskaan kokonaan. => Onko hölmöläisten valon sisään kantoa tai täkin leikkaamista

kenenkin vastuulla.

Tuntuu ettei kaikki tiedä tehtäviään saatikka että asiakkaat ja yhteistyökumppanit tietäisivät

itseltäni on täysin hukassa tieto siitä mitä minulta odotetaan, missä ja milloin; ketään ei kiinnosta eikä mitään kommenttejäni mihinkään kuunnella; eipä niin, en edest tiedä mistä minun kuuluisi kommentoiva ja pitäisikö oikeastaan ollenkaan

Olen toisaalta samaa mieltä, että miksi tiedottaa tai kysyä mielipiteitä muutokseen liittyen, kun asiat ja niiden eteneminen oli jo kiveen hakattu. Muutoksessa huomioitiin ministeriön tahtotila ja Trafin johdon ministeriöstä saama ohjeistus, mutta olisimme varsin erinäköisessä kokoonpanossa, mikäli asiantuntijat olisivat saaneet vaikuttaa etenemiseen.

Ehkä tämän muutoksen juoni paljastuu joskus. Vastuut on pahasti levällään ja sopimatta

Trafi ei ole tuonut mitään parannuksia. Ei ainuttakaan.

Työpaikan ilmapiiri on huonontunut dramaattisesti. On siirrytty avokonttoriin. Puutteiden ja epäkohtien korjaamista ei enää tapahdu, asiat hukkuvat jonnekin. Byrokratia on lisääntynyt eksponentiaalisesti. Vanhassa virastossa henkilöstö oli alansa asiantuntijoita, Trafissa henkilöstö on ikävä mutta valitettavan välttämätön kuluerä. Aloitteisiin ja ehdotuksiin suhtaudutaan välinpitämättömästi tai avoimen vihamielisesti. Kaikkea mahdollista kurjistetaan: ei saa tehdä sitä eikä tätä

<i>peruskohtelias "huomenta" tai "hei" ei pitäisi olla keneltäkään liikaa vaadittu.</i>	<i>pystyy omassa työssään ottamaan entistä paremmin huomioon myös muiden liikennealojen toimintatavat ja käytännöt. Se on helpompaa, kun liikennealojen asiantuntijat ovat nykyisin samassa virastossa.</i>	<i>Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Miljoona asiaa on auki vielä tämän kyselyn toteuttamisvaiheessa, eikä tämä epäselvä tilanne lisää henkilöstön jaksamista.</i>	<i>Aika näyttää miten pohjalle mennään.</i>
---	---	---	---

Taulukko 18. Asiantuntijatehtävissä olleiden näkemyksiä 2012-2013

Lähdeaineistona: Liikenteen turvallisuusvirasto Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely 2012-2013. Eskelinen & Niemelä.

5.7.3 Kyselyiden keskeisiä näkemyksiä ja vaikutuksia yhteenvetokoosteena 2008-2013

<i>Työsuhde</i>	<ul style="list-style-type: none"> - varmuus työpaikan säilymisestä, - työskentelypaikkakunnan muutos
<i>Johtaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - esimiestyön laatu - palkkauksen kehittyminen - henkilöstölle tarjottavat edut
<i>Henkilökohtainen kehittyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - eteneminen työuralla - työtehtävien muuttuminen - työn mielekkyys - henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen kehittäminen
<i>Viraston voimavarat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - työvoiman riittävyys tärkeisiin tehtäviin - rahoituksen saaminen toimintaan - työtahdin muuttuminen - henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
<i>Viraston toimintatavat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - toimintatapojen muuttaminen
<i>Viraston aikaansaannokset</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tärkeiden erityisosaamisten kehittyminen ja ylläpito - liikenteen turvallisuus ja ylläpito - tuottavuus - asiakkaiden saama palvelu

Yhteenvetokoosteen ryhmittely yllä oleviin ryhmiin perustuu vastaajien vastausten samankaltaisuuteen.

Lähteenä: Liikennehallinnon virastouudistus. Virastouudistuksen toteutus henkilöstön näkökulmasta. Kooste virastouudistuksen henkilöstökyselyistä 2008-2013.

Tutkimuksen kohteena oleva Liikenteen turvallisuusviraston (Trafi) kuuluu asiantuntijavirastokategoriaan, jonka toimialueeseen kuuluu kokojoukko erilaisia säädäntöön, valvontaan ja viranomaistehtäviin liittyviä tehtäviä Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla. Viraston tulee tiedostaa arvonsa ja asemansa hallinnonalansa virastokonseptissa. Virasto on tilivelvollinen ministeriölle tulostavoitteiden toteutumisesta ja muista sille asetetuista velvoitteista. Viraston vaikuttaminen tulee tapahtua läpinäkyvyyden periaatteiden mukaisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa rakenteet, johtaminen,

henkilöstöpolitiikka ja organisaatiokulttuuri ovat omintakeisia (Temmes & Kiviniemi 1995). Edellä sanottu korostuu ja heijastuu myös henkilöstön kommenteista ja näkemyksistä kautta muutosmatkan. Lewinin (1976, 1951) mukaan ryhmän käyttäytyminen koostuu monimutkaisista symbolisista vuorovaikutuksista ja voimista, jotka vaikuttavat ryhmän rakenteeseen ja muokkaavat yksilön käyttäytymistä. Sen vuoksi yksilöllinen käyttäytyminen on toimintaa ryhmän ympäristössä eli kentällä. Tämän seurauksena mikä tahansa muutos käyttäytymisessä johtuu kentästä sen voimista tai tilanteista ja tapahtuvista muutoksista. Lewinin käsityksen mukaan ryhmissä tapahtuu aina muutoksia ja erot johtuvat muutosten määristä ja tyypeistä. Lewin esittikin, että mikäli voidaan tunnistaa nämä voimat ja niiden potentiaali, voidaan myös ymmärtää yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymistä ja selvittää, mitä voimia pitää vähentää tai vahvistaa muutoksen onnistumiseksi. Muutuskäyttäytyminen nähdään olevan hidas prosessi ja se tapahtuu pitkällisen työn tuloksena. Lämsän (2005, 28-32) näkemyksen mukaan ammatillinen sitoutuminen myös muutostilanteessa on yksilöiden kokemaa ydintä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Erosen (2011, 31) mukaan luottamus ja oikeudenmukainen kohtelu liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin muutostilanteissa.

5.7.4 Henkilöstökyselyiden kommenttien ja näkemysten analysointia

Mattilan (2007, 72-76) tutkimuksen mukaan *aktivistit* kannattavat muutosta ja he usein vastaavatkin muutoksen johtamisesta. Aktivistit kokeilevat mielellään uusia asioita ja he toimivatkin muutoksen vetureina ja esitaistelijoina. Mattilan näkemyksen mukaan aktivistien suurin heikkous on vauhtisokeus. He myös saattavat puolustaa muutosprosessia niin innokkaasti, että herättävät työympäristössä ärtymystä.

Mattilan (2008, 40 - 48) näkemyksen mukaan aktivistien ominaisuuksiin liittyy muun muassa se, että he kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti. He ovat muutoksen eteenpäin viejiä ja myös nauttivat asemastaan uuden esitaistelijoina. Aktivisti asettuu eritoten suurissa organisaatioissa usein avoimeen konfliktiin vakiintuneen perinteen kanssa. Työyhteisössä, joka on uudistumisvaiheessa, on uusien potentiaalisten aktivistien tunnistaminen esimiestyössä olennaisen tärkeää. Käytännössä juuri heistä löydetään tärkeimpien projektien vastuuhenkilöt. Aktivisteille ominaista on, että he korostavat työntekijän omaa vastuuta osaamisestaan ja työpaikkansa säilyttämisestä. Aktivistin heikkouksiin kuuluu kärsimätön suhtautuminen vastustukseen ja kyvyttömyys suvaita kritiikkiä, jotka voidaan tulkita sokeiksi pisteiksi. Tämä

saattaa lisätä törmäyksiä lähityöyhteisön kanssa. Aktivistit ovat kuitenkin esimiehen resurssi muutostilanteessa (Mattila 2011, 72-77.) Oleellista kuitenkin on se, että muutoksen sisäistämis- ja kehittämisvaiheessa myös aktivistien on kyettävä innostuksensa keskellä havaitsemaan erilaisuutta. Saman toimialan saatikka sitten eri toimialojen toimijoilla tai asioilla tai eri asemista tarkastelevilla on erilaiset näkökulmat ja erilaista osaamista. Näitä osaamisia yhdistelemällä kyetään parhaiten luomaan uusia innovaatioita ja kehittymismahdollisuuksia muutoksen onnistumiseksi. Tulosten kannalta olennaista on se, miten rajapinnoilla toimitaan, sen vuoksi onkin tärkeitä kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen ja keskustelun kulttuuriin (Virtanen & Stenvall 2014, 127.)

”Seuraavassa innostuneen trafiaktivistin näkemyksiä muutoksesta:”

”Onnistunut virastouudistus vaatii ehdottomasti koko henkilökunnan kuulemista, kun suunnitellaan tulevaisuuden muutoksia”(Johtotehtävissä olevan näkemys 2012).

”Pyrrittävä pitämään mahdollisuuksien mukaan lähiesimiehet tietoisina tulevasta, ja pitämään motivaatitasoa niin korkealla kuin mahdollista”(Johtotehtävissä olevan näkemys 2012).

”Yleisesti olen tyytyväinen johdon toimintaan”(Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Jos Trafi jory hyväksyy jonkun ohjeen/toimintatavan, pitäisi joryn myös aktiivisesti valvoa, että Trafissa toimitaan kyseisen ohjeen tms. mukaisesti. Lisää näkyvää sitoutumista!” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Itse esimiehet ovat loistavia, mutta heidän on mahdoton tukea ja kehittää asioita neljän eri liikennemuodon + kahden muun toiminnon(ympäristö ja talous)suhteen. Aika ja henkilökohtainen”kovalevy” ei yksinkertaisesti heillä tähän riitä. Sama koskee toimialajohtoa”(Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Jo melko pitkän työuran tehneenä ja monessa eri valtion organisaatiossa olleena katson tämän olevan minulle mieluisan ja sopivan työn”(Johtotehtävissä olevan näkemys 2012).

Erittäin hyvä yhteys oman esimiehen kanssa! (Asiantuntijatehtävissä oleva 2013).

Trafin muutosaktivistit ovat olleet sitoutuneita viraston visioon jo alusta asti ja nähneet sen positiivisena mahdollisuutena. Muutosaktivistit ovat nähneet ja ymmärtäneet isojen kokonaisuuksien merkityksen sekä myös ovat halunneet vastuuta, ja edellisten lisäksi ovat korostaneet yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä. Vanhojen luutuneiden rakenteiden purku mahdollistaa todellisen uudistumisen. Muutosaktivistit odottavat johtamiselta selkeitä linjauksia ja johdonmukaisuutta johtamisessa sekä tilan ja tuen antamista asiantuntijuuden hyödyntämisessä. (Virastouudistuksen henkilöstön näkökulma. Eskelinen & Niemelä 2012).

Seurailijoilla on aktivisteja varovaisempi suhtautuminen muutokseen. Seurailijat muodostavat viraston suuren hiljaisen enemmistön, joka muutosprosessin alussa esiintyy passiivisena tarkkailijana. Alun passiivisuutta ei kuitenkaan pidä tulkita ongelmaksi, sillä se kertoo siitä, etteivät he suorastaan vastusta muutosta. He tarvitsevat hiukan pidemmän tuumaustauon Heistä muodostuu usein työpaikan suuri hiljainen enemmistö, joka jättäytyy uudishankkeiden alussa mieluummin varovaisen tarkkailijan rooliin. Samalla seurailijat ovat perustoiminnan tukipilareita. Kun riittävä usko muutoksen pysyvyyteen ja onnistumiseen alkukankeuden jälkeen kasvaa, kestää seurailijoiden sitoutuneisuus monet vastoinkäymisetkin. Seurailijoille leimallista on voimakas kiinnittyminen lähityöyhteisöön ja sitoutuminen työpaikkaan. Monille tämä tarkoittaa jopa samaistumista ja näin ollen he ovat työyhteisön jatkuvuuden ja toiminnan tuloksellisuuden kannalta tärkeä voimavara. (Mattila 2007, 78-79, 2011.)

”Trafiseurailijan näkemyksiä muutoksesta:”

”Tämän kyselyn taustatiedot täytettyäni voisin yhtä hyvin vastata suoraan nimelläni. Ilman anonymiteettia kyselyn tulos ei välttämättä ole luotettava” (Johtotehtävissä olevan näkemys 2013).

”Yksikössä ei ole selkeää kuvaa eri tehtävien vastuista ja niiden aikatauluttamisesta, asioiden kokonaishallinta ja koordinointi on puutteellista” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Johdon esimerkki toimintajärjestelmän käyttöönotossa on varsin huono, koska johdon osalta toimiala ja osastotason toimintaohjeet on vielä kokonaan tekemättä. Suorittavalta tasolta odotetaan työohjeita, joissa määriteltäisi myös ylemmän tason vastuulle kuuluvia asioita” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Asiantuntijatyö on pilkottu varsin pieniin asiakokonaisuuksiin ja näitä yritetty yhdistää liikennemuotojen välillä. Substanssiosaamisen saavuttaminen muissa liikennemuodoissa vaatisi paljon pidemmän perehtymisen, kuin on organisaatiomuutosten väli. Omaan substanssiin liittyvät asiat ovat pirstoutuneet ympäri taloa eri esimiesten vastuulle, mikä hankaloittaa yhteistyötä ja kokonaisuuksien hallintaa. Viimeisin organisaatiokorjaus paransi tilannetta hieman, mutta vain hieman” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

Trafiseurailijat ovat myönteisesti mukana muutoksessa, mutta ovat tarvinneet lisäperusteluja sekä selkeitä tietoja ja päämääriä. Seurailijat ovat kokeneet muutostilanteen jossain määrin sekavaksi ja näin ollen he ovat odottaneet johdolta selkeitä perusteita sekä myös ovat odottaneet johdolta enemmän kuuntelua, keskustelua ja jalkautumista lähemmäksi henkilöstöä. Seurailijoiden näkemyksen mukaan uudistusten etuja tulee tuoda esille uskottavasti ja ymmärrettävästi. Seurailijat peräänkuuluttavat toimintojen priorisointia ja vaativat arkista näyttöä muutoksen vaikutuksista. Perusteita vaativat epäilijät ovat odottaneet konkreettista

näyttöä käytännön tasolla muutoksen läpivientiin. (*Virastouudistuksen henkilöstön näkökulma. Eskelinen & Niemelä 2012*).

Epäilijät suhtautuvat varautuneesti organisaation (viraston) ja työympäristön muutokseen. Epäluuloa aiheuttavat useimmiten aiemmat huonot kokemukset, esimerkiksi useat Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan virastorakenteiden muutokset virastojen lähihistorian ajalta. Epäilijät ovat hyvin lojaaleja organisaatiota kohtaan, joskin heillä myös on arvotettu asema työyhteisössä. Epäilijät kuitenkin ovat varautuneita muutokseen ja heidän suhtautuminen uusiin aloitteisiin purkautuu pelkojen ja epäilyksien kylvämisenä. Epäilijät tarvitsevat aikaa ja avoimia keskusteluja hyväksyäkseen muutoksen. Tämä asettaa johtamiselle haasteita, sillä asioiden perinpohjaiselle keskustelulle ei tiivistempoisessa muutosprosessissa ole aina tarpeeksi aikaa. Kyynikon ja epäilijän roolin omaksuvat yleisemmin ne työyhteisön jäsenet, jotka pitkän kokemuksen myötä ovat saavuttaneet työyhteisössään tunnustetun aseman, vähintäänkin epävirallisen työyhteisön mielipidevaikuttajina. Tyypillistä on, että epäilijät kyseenalaistavat muutoksen, jos tarjottu uusi malli ei tunnu olevan sopusoinnussa entisen toiminnan arvopohjan kanssa. Johdon on vaikea suoraan kiistää tätä perustelua, koska organisaation arvot eivät ole käskettävissä, vaan pitkän hiljaisen neuvottelun tulosta. (Mattila 2007, 80-82; 2008, 2011.)

”Trafiepäilijöiden näkemyksiä muutoksesta.”

Muistan elävästi, kuinka muutoksen alkuvaiheilla auditoriossa eräs johtajista korosti, kuinka tämä organisaatiomuutoksen onnistuminen on kiinni meistä itsestämme. Kyllä silloin jo tuli sellainen olo, että yritetään uskotella täyttä potaskaa. Eli tuon kommentin perusteella olemme työntekijät siis itse epäonnistuneet, koska organisaatiomuutos ei ole onnistunut (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Trafin muu johto on käytännössä melko näkymätön eikä ainakaan toimi esimerkkinä missään asiassa. Pikemminkin vaikutelma on siitä, että tietyt ylijohdajat/johdajat harrastavat hämyistä kähmintää jossa päämääränä eivät ole Trafin päämäärät vaan kyse on oman edun tavoittelusta ja oman profiilin nostamisesta koko viraston muun toiminnan kustannuksella” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Miten Trafissa ymmärretään oikealla johtamisella ja millaisia ovat oikeat johtajat, kasvetaanko niihin vai ei ?” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Moni asia töiden organisoinnissa ei ole esimiehen käsissä, vaan osastoa suuremmat linjaukset vaikuttavat yksikön toimintaan” (Johtotehtävissä olevan näkemys 2013).

”Organisaatiomuutosten tahti on ollut liian kireä. Tämä on heikentänyt työilmapiiriä” (Johtotehtävissä olevan näkemys 2013).

Yksikön esimies on reilu, esimerkillinen ja innostava. Sitä ylempien tahojen toiminta on ollut kohdallani ala-arvoista (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

Perusteita vaativat trafiepäilijät ovat odottaneet konkreettista näyttöä käytännön tasolla muutoksen läpivientiin. ”Meille ei ole vielä kukaan selvinnyt virastouudistuksen tarkoitus. Perusteluja olemme saaneet, mutta ne ovat huonoja. Ehkä tämä muutoksen juoni paljastuu joskus...” Epäilijät ovat kokeneet, ettei heidän vanhaa osaamista arvosteta, he näkevät kilpailua eri liikennemuotojen välillä. ”Meillä on huoli monista asioista, ennen kaikkea ihmisten jaksamisesta. Päätökset ovat tulleet annettuina eikä meitä olla kuunneltu.” Johtamiselle haasteena on se, että epäilijöiden vakuuttamiseen muutoksen perusteista pitäisi panostaa konkreettisella tasolla. Trafiepäilijät pitää saada mukaan viraston toimintaan ihan kaikilla tasoilla. (*Virastouudistuksen henkilöstön näkökulma. Eskelinen & Niemelä 2012*).

Oppositiojoukko edustaa edellistä jyrkempää vastustavaa asennetta. Tyypillisesti oppositio näkee muutoksessa pelkästään kielteistä ja menetettävää. Jarrumielialaa lisäävät muutostilanteessa erityisesti uhatuksi koettu oma ja lähityöyhteisön arvostus. Jäädään liiaksi kiinni vanhaan, josta koko työyhteisön kannalta olisi päästävä irti mahdollisimman pian. Mattilan (2007) mukaan muutosta vastustavien käytös muuttuu ajanoloon raskaaksi, mikäli he eivät sopeudu muutokseen. Tällainen saattaa johtaa henkilöstövaihdoksiin tai ikävimmässä tapauksessa sairastumisiin. Toisaalta henkilöstö vaihtuminen tai sopeutuminen muutokseen puhdistaa ilmaa ja parantaa työilmapiiriä, mikä voidaan nähdä johtamisen kannalta positiivisena asiana. Opportunistit ovat välinpitämättöimpiä muutoksen lopputuloksesta, kunhan se sopii heidän omiin tavoitteisiinsa. Kalliomaan (2009, 38) tutkimuksen mukaan opportunistisessa käyttäytymisessä henkilö käyttää itsekkäästi hyväkseen olemassa olevia jopa juonien. *Opportunistit* pyrkivät muutostilanteissa kiipeämään ylöspäin hierarkiassa ja hyötymään mahdollisimman paljon itse. Opportunistit ovat välinpitämättömyyttä viljelevää joukkoa. Välinpitämättömyys näyttäytyy esimerkiksi kaikki käy mentaliteettina, kunhan se vain sopii omiin tavoitteisiin ja näyttää ansioluettelossa meriitiltä. Johtamisen kannalta opportunistit ovat usein käteviä työrukkasia ja siksi houkuttelevia kumppaneita. (Mattila 2007, 82-86; 2008, 2011.)

”Trafioppositiota edustavien näkemyksiä muutoksesta:”

Trafin muu johto on käytännössä melko näkymätön eikä ainakaan toimi esimerkkinä missään asiassa. Pikemminkin vaikutelma on siitä, että tietyt ylijohtajat/johtajat harrastavat hämyistä kähmintä jossa päämääränä eivät ole Trafin päämäärät vaan kyse on oman edun tavoittelusta ja

oman profiilin nostamisesta koko viraston muun toiminnan kustannuksella (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Työn ilo? Sitä en ole tuntenut enää neljään vuoteen. Innostavuus? Se on onnistuttu tuhoamaan järjestömillä organisaatiomuutoksilla. Haastavuutta kyllä tällä on saatu aikaan hyvinkin paljonvaikeuttamalla työntekoa näillä muutoksilla. Tulostavoitteilla tarkoitettaneen kaikkea muuta ylimääräistä TraFin mukanaan tuomaa ylimääräistä byrokratiaa (twebit, imssit (eikö talon kymmenet”kehitys”päälliköt todellakaan voi edes tätä hoitaa, tarvitaanko tähänkin asiantuntijoiden työaikaa?),sympat, oivat jne.jne.), näiden tekeminen kun tuntuu olevan tärkeämpää kuin sen varsinaisen työn ” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Esimiehet ovat sivustakatsojia, jotka eivät halua puuttua asioihin mihin heidän tulisi asemansa perusteella puuttua ” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Osa johdosta uskoo huhuihin ja johtaa kysymällä työntekijöiltä mielipiteitä toisista työntekijöistä-selän takana tottakai!” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013)..

”Johtamistyyli ei ole keskusteleva, vaan pikemminkin hyökkäävä ja itsekeskeinen. Ammattitaito, sekä sosiaalisten tilanteiden lukutaito on olematonta. Esimiehen työtehtävistä, työnkuvasta, sekä vastuualueista on epäselvyyttä ” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

”Johtajat keskittyvät liikaa uusien toimintatapojen kehittämiseen. Keskityttäisiin enemmän nykytilanteeseen. Jatkuva muutos heikentää työtehokkuutta. Kehitystyötä pitäisi kehittää vähentämällä kehitystä ja kehityspäälliköitä.. Johtajien tulisi antaa lisää resursseja perustöiden hoitamiseen. Työaikaa kuluu aivan liikaa kaikenlaisten järjestelmien opetteluun, järjestelmähäsläämiseen, kysymyksiin vastailuun jne. Välillä tuntuu, että täällä unohtuu se oikea työnteko, jolla on merkitystä asiakkaalle, jota varten me olemme täällä ” (Asiantuntijatehtävissä olevan näkemys 2013).

Trafioppositiojoukko on nähnyt ihan alusta asti muutoksessa hyvin paljon kielteistä ja menetettävää. Jarrumielialaa ovat lisänneet muutostilanteessa uhatuksi koettu oma ja lähiyhteisön asema. Oppositiolle jossain määrin on ollut tunnusomaista aggressiivisuus, joka on kohdistunut pääasiassa johtoon, kritiikki on ollut pääasiassa tunnepitoista, joka on osoitus siitä, että energiaa on mennyt paljon vastustamiseen. Oppositiolaiset ovat kokeneet olevansa vain pelinappuloita, joita siirrellään paikasta toiseen ilman, että johto välittäisi, asiantuntijoita ei olla kuunneltu. Haasteena johdolle on ollut saada oppositiojoukko (opportunistit) mukaan muutoksen kehittämistyöhön. Ylipäättänsä oppositiojoukon vastustus täytyy saada käännettyä positiivisiksi myötävirtauksiksi ja tätä kautta mukaan muutoskehitystyöhön. Vastavirtauksissa olipa ne mitä laatua tahansa on hedelmällistä saada syntymään myönteisiä asenteita koko työyhteisöä kohtaan sekä rakentamaan luottamusta johtoon. (Virastouudistuksen henkilöstön näkökulma. Eskelinen & Niemelä 2012).

Onnistunut muutosprojekti vaatii muutakin kuin aktivistien työpanoksen ja palkitsemisen. Muutosaikana on kiinnitettävä suurta huomiota seurailijoiden vaikuttamiseen ja osallistamiseen. Epäilijöistä on yritettävä saada seurailijoita. Epäilijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa on kannattavaa, sillä näin muutosprojektiin saadaan

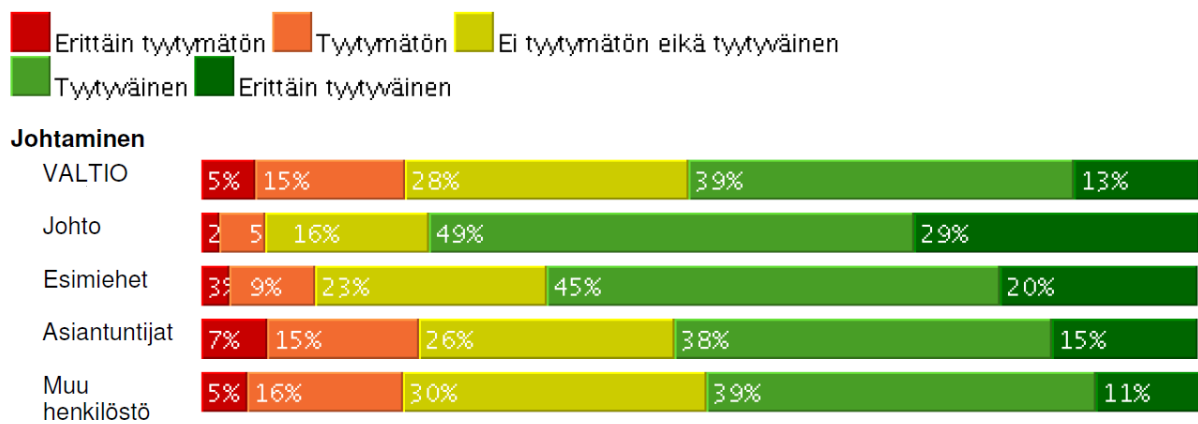
myös kriittisesti suhtautuvia henkilöitä. Johtamisen kannalta opportunistit ovat hyviä tukikumppaneita muutoksessa, mutta viraston luottamuskulttuuri saattaa kärsiä tästä. Tämän vuoksi juonittelun kulttuuria kannattaa aktiivisesti torjua myös muutostilanteessa.

Jokaisen työntekijän rooli voi vaihdella muutostilanteesta riippuen, eikä ketään voi automaattisesti leimata oppositioon kuuluvaksi. Lisäksi roolit liikkuvat joukkueessa. Yksi henkilö voi yhtenä hetkenä edustaa yhtä ja toisena toista roolia tai mitä tahansa niiden yhdistelmää. Johdon, esimiesten ja kehitysvastaavien on usein vaikeaa ymmärtää, että kaikki eivät uudessa tilanteessa säilytä edes vanhaa toimintakykyään saati kehitä uutta, vaan lamaantuvat ja passivoituvat tarkkailevalle kannalle. Vielä vaikeampaa on ymmärtää myös reipasta vastarintaa, avointa tai vaivoin peiteltyä kapinaa. Muutosta rajusti vastustava on johtajan kannalta tavoittamattomissa sekä innostavan valmentamisen että osin perinnäisen käskytyksenkin suhteen. (Mattila 2006, 2008, 2011; ks. myös *Liitteet 16, 17 ja 18*).

Haataja ym. (2012, 218) tutkimuksessaan julkituovat ns. muutokseen soveltuvan prosessuaalisen CSM-mallin (*critical sensemaking model*) eli muutoksen järkeistämisen mallin. Tutkijoiden näkemyksen mukaan muutosprosessi ymmärretään ilmiöksi, jossa edellä sanotun mallin mukaan muutosprosessin hahmottaminen tapahtuu omien kokemusten kautta ja myös on muutosprosessin onnistumisen lähtökohta. Tutkijoiden näkemyksen mukaan CSM on kehys yksilöiden kokemien muutosprosessien tarkasteluun, jota kuvataan seitsemän vaiheen kautta siten, miten yksilöt hahmottavat muutosprosesseja organisaatioissa. Haataja ym. määrittää vaiheet seuraavasti: 1) oman aseman tunnistaminen organisaation toimijana (*grounded in identity construction*), 2) muutosprosessin tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen (*retrospective*), 3) järkevien tapahtumien tunnistaminen (*enactive of sensible environments*), 4) sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen (*social*), 5) jatkuva prosessointi (*ongoing*), 6) vakuuttavuuden saavuttaminen (*driven by plausibility rather than accuracy*) ja 7) keskittyminen vihjeisiin (*focused on and by extracted cues*) (ks. myös Weick ym. 2005; Thurlow & Helms Mills 2009).

Tämän tutkimuksen tieteellisenä aineistona on paljonkin Kurt Lewinin näkemyksiä, mutta tässä vielä lyhyesti. Lewinin 1940-luvulla esittämä voimakenttäteoria lienee tutuimpia muutosprosesseja kuvaavia malleja. Lewinin (1975) perusajatuksena on ollut se, että organisaation muutostilanteessa on olemassa sekä vastustavia että edistäviä voimia, ja oleellista onnistuneelle muutokselle on edistävien voimien vahvistaminen (Stenvall ym. 2007).

”Seuraavaksi lyhyt graafinen esitys työtyytyväisyydestä 2011”



Kuvio 31. Työtyytyväisyysvertailukuvio – valtio vastaan virasto, vertailuvuosi 2011

Vaikka henkilöstökyselyiden (tutkimusluokittelu: johtamistehtävissä olevat, asiantuntijatehtävissä olevat) tekstinäkemyksen analysoinnin tulokset näyttäytyvät kokolailla negatiivisina teksteinä ja niistä ei paista työtyytyväisyys tai muutostyytyväisyys, siitä huolimatta tutkimuskuvio osoittaa selkeästi, että päävoittoisesti sekä johtotehtävissä että esimiestehtävissä olevat ovat tyytyväisempiä viraston johtamiseen ja todennäköisesti myös johtamiskategoriaan laajemminkin, kun taas asiantuntijat ja muu henkilöstö ovat suurin piirtein samoilla linjoilla valtiotason kanssa eli tyytymättömämpiä verrattuna viraston johtotason kokemuksiin. Tämän perusteella onnistunut muutos edellyttää johtamiselta suunnitelmallisuuden lisäksi avoimuutta ja sitoutumista sekä luottamuksen rakentamista vuorovaikutuksen tuloksena (Savolainen 2008, 276).

Tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata ja tuoda lisäymmärrystä Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosmatkaan ja eritoten henkilöstön näkemysten sekä odotuksien näkökulmasta tarkasteltuna. Samassa tutkimusmatkassa sekä tarkastelun kohteena on ollut johtotehtävissä olevat, millaisia henkilöstöön kohdistuvia odotuksia heillä on ollut onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi. Toisin sanoen tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata johtajien ja johdettavien käsityksiä johtamisesta muutosprosessimatalla Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennehallinnon virastouudistuskontekstissa Liikenteen turvallisuusviraston viitekehyksessä. Harisalon ym. (2007) mukaan julkisessa politiikassa on otettava huomioon sekä johtaminen että työn suorittajat. Johtajat ja johdettavat tarvitsevat toisiaan, sillä yksin molemmat ovat pyrkimyksissään kyvyttömiä. Tarvitaan yhteisölähtöistä toimintaa, missä kehittäminen tarkoittaa lähestymistapaa, jossa pyritään luomaan vuorovaikutusta ja yhteistyösuhteita eri toimijoiden kesken. Taustalla on ajatus siitä, ettei kukaan saa yksin tuloksia aikaan. Yhdistämisprosesseissa erityisesti luottamuksen rakentuminen on henkilöstölle omien mahdollisuuksien, muutoskyvyn ja oikeudenmukaisuuden kokemista vahvistava voima ja näin myös muutoksen onnistumista edistävä voimakenttä (Stenvall & Virtanen 2007, 78-81.)

5.8 *II vaihe. Muutosta edistävät ja vastustavat virtaukset yhteenvetopohdintana.
Pohdinnan perustana henkilöstökyselyt 2010-2013*

Päätös ja muutos ovat kytköksissä toisiinsa. Päivän mittaan ihminen tekee lukemattomia päätöksiä, josta saattaa seurata muutos ilman, että sitä sen kummemmin edes ajattelee. Liikennehallinnon virastouudistus on ollut Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan suurimpia muutoksia, jossa on ollut monia päättäjiä monissa eri vaiheissa ja muutostasoissa. Päätökset ja muutoksen eri vaiheet ovat olleet ikään kuin muutosmatkaa ylläpitävä liima. Se on ollut vahva sekä välttämätön yhdistävä tekijä koko muutosmatkan. Päätökset tehdään aina kulloisen tilanteen ja tavoitteen mukaisesti ja tässä vaiheessa ei tiedetä tarkasti sitä, millaisia vaikutuksia sillä on tulevaisuuteen tai sitä, että kuinka onnistuneita päätökset tulevat olemaan. Ei ole ollenkaan varmaa, että päätökset ja tähän liittyvät muutokset jatkossa osoittautuisivat oikeiksi tai että ne miellyttävät kaikkia, joita muutospäätökset koskevat. Aina löytyy muutoksen vastavirtauksia ja vastavoimia, jolloin käydään voimainmittelyä muutoskentällä. Muutospäätöksien olemukseen liittyy, olkootpa sitten isoja tai pieniä ja olkootpa vaikutukset sitten lähelle tai kauaskantoisesti pitkälle tulevaisuuteen ulottuvia, niihin useimmiten liittyy myös riskitekijöitä. Näin ollen muutoksessa on sekä eteenpäin vieviä että muutosta estäviä voimia. Muutos uhkaa organisaation yksilöiden henkilökohtaisia, organisaation yksiköiden yhteisiä sekä ideologisia intressejä, minkä vuoksi sen hyväksyminen on erittäin haasteellista. Muutossyklin missä vaiheessa tahansa voi ilmetä monenlaisia ongelmia, jotka haittaavat muutoksen etenemistä ja uudistuksen toteutumista (mm. Kupias ym. 2014; Virtanen & Stenvall 2014.) Haittatekijöitä ja vastavirtauksia voivat olla muun muassa:

- *organisaation sisäinen rakenne on sekaisin, esiintyy sitoutumisen puutetta*
- *ristiriitaisia tavoitteita ja toiveita, eli ylin johto ei tällöin kykene muutoksen eteenpäin viemiseen alaisten odotusten mukaisesti*
- *henkilösuhteet ja mahdolliset konfliktit esimerkiksi vallan ja vastuun epäselvyys eri toimijoiden kesken*
- *eteenpäin vieviä voimia on sekä organisaation sisällä että ulkopuolella*
- *vastustavia voimia ilmenee organisaation yksilö- ja organisaatiotasolla – vastavirtauksien kehänä*
- *uudistamisen vastavirtauksia on muun muassa, kun jossakin on muutosta kannustavia voimia, on myös muutosta vastustavia voimia*
- *vastustavia voimia muun muassa: eri virastojen / henkilöstön virastokulttuurin mukanaan tuomat rituaalit, rutiinit, merkit ja symbolit, joita on totuttu noudattamaan ja niistä on vaikea luopua*
- *lisäksi virastoilla on ollut erilaisia ryhmien sisäisiä normeja, jotka ovat hankaloittaneet uusien toimintamallien luomista*
- *yksilötasolla: henkilöstöroolit ovat voineet olla esimerkiksi ns. ”statuksella” jotakin (esim. osaaminen, yhteistyökumppanit, jne.) eli henkilöstön epäviralliset hierarkiat ovat olleet eri*

tasoilla ja ryhmien, tms. kunnioitus on ollut sen mukaista, tällaisen saavuttanut ei halua luopua siitä muutoksessaan

- *muutosvastarinta yksilötasolla: ihmisillä on tapana pelätä kaikkea uutta ja entuudestaan tuntematonta, toiseksi ihmiset eivät pidä muutoksen mukanaan tuomasta epävarmuudesta, koska sillä on vaikutusta sekä yksilöön itseensä, mutta myös yhteisöllisesti*
- *ihmiset pelkäävät oman kompetenssinsa puolesta, kokevat etteivät heidän tietotaitonsa riitä uudistuneessa toimintaympäristössä, menettävänsä jo olemassa olevia etuuksiaan tai palkkatason muutosta*
- *kaiken taustalla ja keskiössä on uuden pelko, mitä se tuo tullessaan, kuinka minulle käy.*

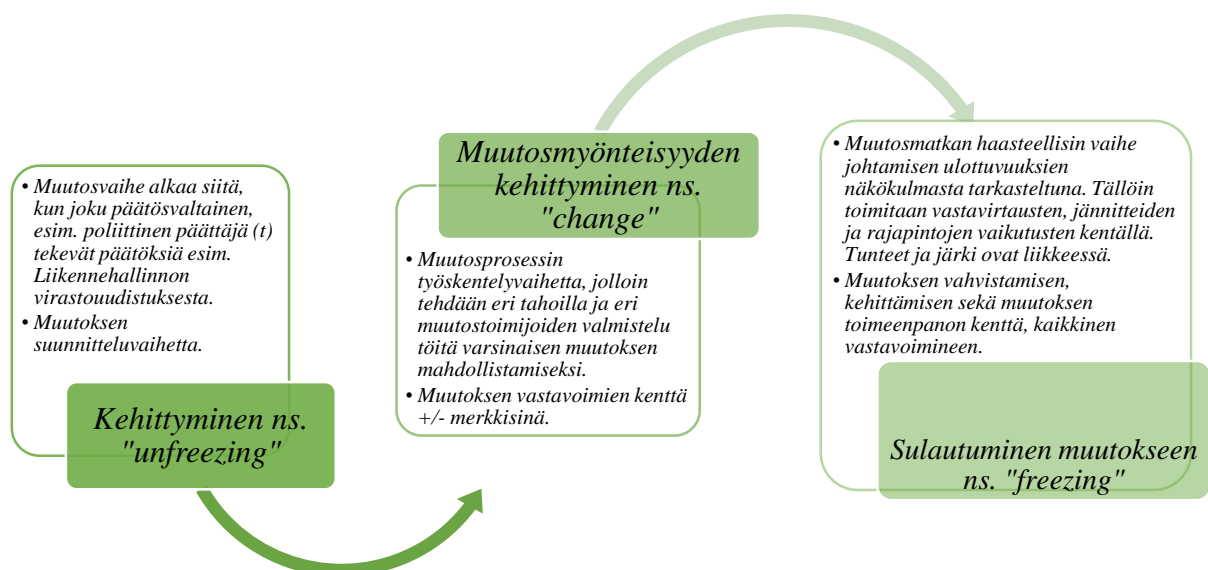
Vastavirtausta voi kuvata joessa uimiseen, jossa vastavirtausilmiö voidaan kokea ja havaita silloin, kun joen vesi on pyörteistä, jossa myös on vastavirtauksia. Tällöin uija joutuu käyttämään voimiaan normaalia enemmän, jotta pääse rauhallisemmille vesille ja uiminen helpottuu eikä enää tarvitse ponnistella eteenpäin uidessaan. Tämä esitys perustuu tutkijan omakohtaisiin kokemuksiin ja havaintoihin. Vastavirtaus ja pyörre voi tulla eteen yllättäenkin, samatyypinen yllätyksellinen tilanne on aivan mahdollista myös erilaisissa muutostilanteissa. Tällöin tarvitaan erilaisia kyvykkyyksiä keskusteluille, johtamiselle ja ongelmasolmujen avaamiselle (Hyrkäs 2009).

Vastavirtausta voidaan myös verrata Mattilan (2006, 2007, 2008, 2011) monissa tutkimuksissaan esittämiin pohdintoihin, joissa hän vertaa ja luokittelee *muutoksessa toimijat: aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin ja oppositiolaisiin sekä opportunisteihin*. Mattilan käsityksen mukaan edellä sanottu ryhmä edustaa muutosmyönteisyyden sekä muutosvastaisuuden koko skaalan. Mattila (2006, 41-43) on pohtinut johtamisen ulottuvuuksia ja sen epäonnistumisia. Tässä tutkimuksessa Mattila tunnistaa *viisi puhetapaa*, joilla työntekijät pyrkivät jäsentämään organisatorista muutosta. Näitä ovat (1) *nykypuhe*, jolloin muutos nähdään vääjäämättömänä osana nykyaikaa (esim. Lewin, kriisivaihe), ”eli paras pysyä mukana tilanne”, (2) vaiheeseen liittyy *mahdollisuusvaiheen puhe*, jossa muutos nähdään positiivisena mahdollisuutena, ja menestyminen on itsestä kiinni olevana asiana (esim. Lewin, sulautumisvaihe), (3) *nollapuhevaiheessa* vähätellään muutoksen suuruutta, ”samaa työtä tässä tehdään kuin ennenkin” (esim. oppositiolaiset ja opportunistit), (4) *kaipauspuhe*, joka nimensäkin mukaisesti viittaa entiseen haikailijoihin ja tällöin ei olla valmiita luopumaan vanhasta eikä liioin ole rohkeutta tarttua uuteen, (5) *kohtuuspuheessa* muodostetaan motiiveja, luottamusta sekä innostusta uuteen, näiden puheiden mieltä ja mielekkyyttä pohditaan kaikkein vahvimmin. Tällöin koetaan riittämättömyyttä ja kyseenalaistetaan tyytyväisyysdentila.

Yksilö kysyy muutoksista päätettäessä ensisijassa onko tästä minulle hyötyä, mitä tämä merkitsee minulle ja miten kokemukseni, näkökantani ja toiveeni otetaan muutoksessa huomioon. Muutokset merkitsevät yksilöissä levottomuutta, uhkaa ja menetysten kokomusta. Päätökset eivät ole osallistujien preferenssien summaamista ja kompromissia, vaan toimintaympäristön muovaamia. Organisaation hierarkia, säännöt ja työnjako muovaavat päätöksentekoprosessia ja sitä mikä on mahdollista (Raivola 2000, 176 – 177; Arikoski & Sallinen 2007.)

Caseyn (1995; Koivumäki (2008, 254-255) tutkimuksien mukaan tunnistettavissa on kolme minä-strategiaa tai suhtautumistapaa, joilla työntekijät pyrkivät vastaamaan uuden organisaatiomuutoskulttuurin luomaan paineeseen. Ne ovat *puolustautuminen* (defensive self), *mukautuminen* (colluded self) ja *alistuminen* (capitulated self). Ensimmäinen suhtautumistapa ilmenee yksityistä minuutta suojelevana käyttäytymisenä, esimerkiksi kategorisena muutosvastarintana. Toinen määritys viittaa siihen, että minä ikään kuin antautuu. Työntekijä toisin sanoen samaistuu voimakkaasti organisaatiomuutoskulttuuriin ja alkaa nähdä omansa ja organisaationsa preferenssit toisiinsa sulautuneena. Kolmannen suhtautumistavan yhteydessä voidaan puhua myös piiritetyn minän strategioista. Se viittaa siihen, että työntekijä pyrkii löytämään ahdistamaksi kokemansa muutoskulttuurin sisältä oman suhteellisen eheän ja vakaaan yksityisyytensä alueen. Tällöin voidaan olettaa, että ihminen löytää oman muutoseheytensä ja tätä kautta myös voimavaransa muutoksen eteenpäin viemisessä, omalta osaltaan. Tunteet eivät jää naulakkoon työpaikallakaan. Jokainen ihminen kohtaa omassa elämässään useita ja eritasoisia muutoksia (Arikoski & Sallinen 2007, 41.)

Kuvio 32. Muutoksen vastavoimien kenttä
Lewinin (1951) muutosteoriaa mukaillen.



Vartolan (2004, 98-99) näkemyksen mukaan valtionhallinnossa on edelleen toiminnassa byrokraattinen kulttuuri, tällaisia näkemyksiä esitti myös henkilöstö omissa kommenteissaan. Vartola toteaaakin, että byrokraattisen johtamisen perusrakenteet ovat esteenä hallinnon kehittämiselle ihmisten huomioon ottamisen suuntaan. Virastouudistuksessa kunkin viraston osalta muutos koski koko virastokokonaisuutta sen toimintakulttuuriin sisältyviä; arvoja, luottamusta, historiaa, asemaa hallinnonala kategoriassa, erityisosaamista ja muuta osaamista, kansainvälisiä ja muita yhteistyökumppaneita sekä hallinnonalan erilaisia liikennekulttuureja. Kunkin viraston toimialuekenttä on ollut monitahoinen ja laaja. Johtamisen haaste on ollut melkoinen. Toimialojen yhteensovittaminen ei ole ollut siitä helpoimmasta päästä. Virastouudistuksessa toimialat ovat olleet ikään kuin kilpailutilanteessa toisiinsa nähden ja kilpailuvalttina on ollut muun muassa kunkin toimialan tehtävä ja sen tärkeysjärjestys virastoorganisaatiossa, erikoisosaaminen sekä yhteistyökumppanit. Arvot, asenteet ja toimintakulttuuriin liittyvät muut elementit. Johtamiselle jännitteitä, rajapintoja sekä vastavirtauksia ovat aiheuttaneet muun muassa yliveraisen osaamisen, ydinkompetenssien tai muiden tämän kaltaisten henkilöstöpääomien viraston yhteiseksi voimavaraksi sitominen.

Järven (2015, 93) mukaan muutoksen johtamisen tarkoituksena on luoda positiivinen ilmapiiri muutokselle, tulevaisuuden suunnan näyttäminen ja saada ihmiset toimimaan yhdessä viraston jokaisella tasolla. Tässä lähiesimiehillä on työyhteisössä vaativa rooli myös asemansa vuoksi. He toimivat operationaalisella tasolla johtaessaan työyhteisö ja sen työntekijöitä, ja toisaalta strategisella tasolla osallistuessaan muun muassa johtoryhmän toimintaan ja linjausten suunnitteluun. Vakkalan (2012) näkemyksen mukaan muutos konkretisoituu lähiesimiestyössä työyhteisöjen arjessa asettaen henkilöstön näkökulmasta uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia johtamiseen. Esimiehet ovat siellä missä konkreettisesti työ tehdään ja näin ollen esimies ja hänen ryhmänsä vaikuttavat välittömästi työyhteisön tulokseen. Lähijohtajat, esimiehet edustavat alaisilleen myös muutosta, johon yleensä sisältyy myös ikäviä päätöksiä sekä palautteen ja kritiikin antaminen. Tällöin esimiehet voivat kokea voimattomuutta ja epävarmuutta omasta jaksamisestaan sekä eri suuntiin ja suunnista tulevia jännitteitä. Vakkala (2012, 198) kuntaliitostutkimuksessaan toteaa haitallisiksi tekijöiksi muun muassa vähentyneet ajalliset resurssit kuntaliitoksen valmistelu- ja toteutusvaiheessa, jotka johtavat henkilöstön mielestä läsnäolon, keskustelun ja vuorovaikutuksen puutteisiin, sillä niiden tarpeet kasvavat samanaikaisesti: tarve vahvalle vuorovaikutteiselle johtajuudelle kasvaa yhtä aikaa kun esimiesten ajalliset resurssit niukkenevat. Samaan aikaan esimiehet käyvät läpi omaa muutostaan kokien paineita sekä alaisten että ylemmän johdon taholta. Samansuuntaista problematiikkaa on havaittavissa liikennehallinnon virastouudistuksen

muutosmatkalta kauttaaltaan, vain erinäköisenä ja kokokoisena riippuen siitä, missä vaiheessa milloinkin ollaan muutosketjussa. Liikennehallinnon virastouudistuksella tavoiteltiin muun muassa:

- *Liikennemuotojen selkeyttämistä sekä yhtenäistämistä ja näiden kautta myös toimintojen tehostamista*
- *Yhtenäistä toimintamallia ja pois oppimista vanhasta*
- *Uusiutumiskykyistä, ennakkoluulotonta, määrätietoista ja motivoivaa ihmisten johtamista*
- *Johtamistehtävissä olleiden tuli ja tulee sitoutua traffin tavoitteisiin ja toteuttaa ne yhdessä henkilöstön kanssa.*

Onnistuneen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna sekä julkisen sektorin yleisen muutostrendin seurauksena voidaan keskeiseksi johtamisen haasteeksi nostaa: *miten asiantuntijaorganisaatioita johdetaan nyt ja miten niitä voitaisiin johtaa paremmin*. Tällainen pohdinta on ajankohtaista myös Liikenteen turvallisuusviraston johtamismallissa. Tämän tutkimuksen yleisenä tuloksena julkausutaan, vaikka kautta koko tutkimusmatkan on korostettu vuorovaikutuksen sekä yhteistyönmerkitystä, kuin myös yhtäläillä johdon, keskijohdon ja lähijohdon puheissa. Tutkimustuloksien pohdintana näyttää siltä, että ns. management-johtaminen ajaa ohi leadership-johtajuuden. Inhimillisen pääoman vaaliminen on ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen vastuualuetta. Tämän suuntaisia tuloksia osoittavat henkilöstön näkemykset ja kokemukset muutosmatkan eri vaiheiden ja vuosien analysointeihin sekä arviointeihin perustuneena. Haasteena tässä on, miten saadaan aikaan parempi tasapaino strategiapainotteisen johtamisen ja vuorovaikutteisen johtajuuden välillä. Miten toimintakulttuuria on rakennettava siihen suuntaan, että virastolla on ”pelisäännöt”, miten toimitaan itse vuorovaikutustilanteissa sekä miten erilaisuudet ja toimialojen käytännöt otetaan huomioon. Viitalan ym. (2010; Northause 2007) mukaan johtajuus muodostuu ja ilmenee esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Northause (2007, 3) tunnistaa joukosta neljä johtajuuden osatekijää, kuten esimerkiksi, että johtajuus sisältää vaikutusvaltaa, se myös on prosessi. Se toteutuu ryhmätilanteissa ja myös on päämäärähakuista toimintaa. Sillä, miten ihmisiä johdetaan on todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyden vakauttamiseen sekä myös edistävän työhyvinvointia (Eronen 2011). Edellä esitettyyn tutkimuspohdintaan perustuen otetaan vielä lopuksi Virtanen & Stenvall'n (2014, 138-140) mielenkiintoinen näkemys: ”Moniääninen johtaminen rajapinnoilla”. Tutkijoiden toteamuksen mukaan moniäänisyys on alun perin musiikkitermi, joka tarkoittaa useita samanaikaisia, erisävelkulkuja, jotka muodostavat harmonisen kokonaisuuden. Aivan kuten musiikissakin, organisaatiossa toiminta on dynaamista ja jatkuvasti kehittyvää, ja äänet vaikuttavat toisiinsa. Johtajuus on eräänlaista

”kapellimestarina toimimista”. Edellä sanottu on erinomainen esimerkki ja soveltuu noudatettavaksi vielä nykypäivinäkin Liikenteen turvallisuusviraston moniäänisen johtamisen viitekehyksessä. Johdettavana vain ei ole musiikki, vaan toimialat ja yksiköt moniäänisine instrumentteineen.

6 Tutkimuksen yhteenvetosynteesi

6.1 Miten virastouudistus on onnistunut?

Muutos on vihan, pelon, uhkan, epätoivon, mutta myös mahdollisuuksien, uusien haasteiden ja itsensä uudistamisen sekä kehittämisen muutosmatka. Se on haaste, se myös vaatii rohkeutta muutosmatkalaiselta. Se vaatii rohkeutta toimia ennakoiden ja mahdollistaen. Se vaatii uskallusta tehdä rohkeita valintoja ja päätöksiä sekä innostunutta työtettä. Muutosmatkalaisen on kyettävä ratkaisukeskeiseen yhteistyöhön sekä arvostamaan yhteistyökumppaneita sekä viraston sisällä että ulospäin. Tämän tutkimuksen muutosmatka asemoituu Liikennehallinnon virastouudistuksen viitekehykseen. Tutkimuksessa on taustoituksena ripaus virastojen historiapolkua, mutta tutkimuksen pääpolku kohdentuu muutosprosessivuosiin 2008-2013. Tutkimuksen keskiössä on henkilöstökyselyaineiston: avoimet tekstikommentit, näkemykset ja arviot muutosmatkasta ja siihen liittyvästä johtamisesta asiantuntijayhteisössä. Teoriaosuus edustaa empiriaa tukevaa tieteellistä tutkimusaineistoa. Teoria on tutkimuksen luut ja empiria liha luiden ympärillä Kilpimaan (2013, 8) mukaan johtajat ja alaiset rakentavat sosiaalisesti johtajuuden ”lihan”, ja rakentuvat myös itse ”lihassa”. Muutos on yksi osa tätä ”lihaa.” Ihmisten varmuus tulevaisuudestaan on vahvasti yhteydessä myös muihin vuorovaikutuskysymyksiin, kuten esimerkiksi tiedon saantiin, kokemukseen tiedonkulun avoimuudesta, tavoitteiden tuntemiseen ja koettuun oikeudenmukaisuuteen. Luottamuksen yksi edellytyksistä on avoimuuden kehittäminen ja ylläpito kautta koko virastotoiminnan.

Tutkimuskysymysten sateenvarjon alle sijoittuvat: Johtaminen ja esimiestyö vastaan henkilöstö, asiantuntijat. Tutkimuskysymyksiä: Mitä henkilöstö odotti johdolta ja esimiestyöltä muutosprosessissa? Mitä johto odotti henkilöstöltä muutosprosessissa? Kysymyksiin kytkeytyy tutkimuksen haasteellisin kysymys: Kohtaavatko nämä odotukset ja askellukset toisiaan ja millä tavoin, millä tasolla? (ks. Liitteet 13 ja 14).

Yksilön arvostus on usein kytketty työhön. Maslow (1943) puolestaan on lähestynyt inhimillisen työn käsitettä tarpeiden kautta. Hänen motivaatioteoriansa mukaan ihmisellä on

viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Ne ovat fysiologiset, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Rauramo 2008, 29). Maslow uskoi, että fysiologiset perustarpeet ovat yksilöllisiä ja niiden puute johtaa niiden etsimiseen. Turvallisuuden tarpeet näkyvät ihmisten haluna turvalliseen elinpiiriin, johon kuuluu muun muassa varma työ. Lisäksi tähän kategoriaan voidaan luokitella myös hyvä työyhteisö, johon sisältyy työilmapiiriin liitettävät hyvät ihmissuhteet sekä oikeudenmukainen johtajuus. Maslowin tarvehierarkian mukaan itsensä toteuttamisen tarve on luokittelun korkeimmassa asemassa, koska viidennen tason tarpeet tarkoittavat ihmisen elämän kannalta pyrkimystä kehittää itseään yhä paremmaksi ja saavuttaa omat unelmansa. Työ ja siinä koettu onnistuminen tyydyttää ihmisen turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen, kuten myös itsensä toteuttamisen tarpeet. Työllä on lisäksi sosiaalinen merkitys: se on tapa jäsentyä työyhteisöön ja yhteiskuntaan. Työllä katsotaan olevan myös henkinen merkitys. Työ voi olla tilaisuus itsensä toteuttamiseen, omien kykyjensä käyttämiseen ja kehittämiseen (Rauramo 2008; ks. myös Jaari 2004).

Edellä kuvatulla pyritään esittämään se, että Liikennehallinnon virastouudistuksen muutoksessa olleiden hyvin monien ihmisen ”tarvehierarkia” oli koetuksella ja tätä he ovat ”purkaneet” monissa ns. vapaissa kommenteissa ja näkemysteksteissä eri vuosien henkilöstökyselyissä. Järki ja tunteet ovat olleet liikkeessä. Toisaalta on myös hyvä muistaa, että henkilöstökyselyiden erilaisissa määrittelyissä tai sanallisissa näkemysteksteissä tai muissa kommenteissa ei ole koko totuutta. Tutkimuksen hämäräaluetta on se, missä mielentilassa tai fyysisessä tilanteessa näkemyksiä on esitetty. Näin ollen kunkin tilanteen ns. hiljainen tieto on ollut yksinomaan yksilön itsensä mielessä ja hallussa, josta hän on purkanut vain sen, jonka on katsonut tarpeelliseksi, joskus yli ampuen.

Yleisesti voidaan todeta, että organisaatioissa tehtävät uudistukset ovat hyödyksi koko henkilökunnalle, kun sekä johto että työntekijät ovat mukana muutoksessa alusta alkaen. Kun johto huomioi työntekijät jo uudistuksen suunnitteluvaiheessa, kaikille jää sellainen olo, että toimintaa kehitetään yhdessä. Työntekijöiden asiantuntemusta kannattaa kuunnella. Vakkala ja Syväjärvi (2012) korostavat vuorovaikutteista johtamistapaa kuntaorganisaatioiden muutostilanteissa. Muutokset haastavat työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen, joka tarkoittaa työntekijältä odotettua sitoutumista ja motivaatiota, jonka vastikkeeksi hän on saanut työpaikkansa arvostusta (Keskinen 2005). Keskeistä psykologisten sopimusten ylläpitämiselle muutostilanteessa on läsnä oleva esimiestyö, osallistumismahdollisuuksien luominen sekä arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen

työntekijöille (Vakkala 20012; Vakkala & Syväjärvi 2012). Tällaisen vuorovaikutteisen ja ihmisläheisen johtamisen on todettu edistävän myös työyhteisötaitoisuutta (Nuutinen ym. 2014, 432). Muutoksen onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että johto on työntekijöilleen avoin ja rehellinen eikä salaile asioita tai niihin liittyviä päätöksiä. Vanha sanonta ”luulo ei koskaan ole tiedon väärä” pitää tässäkin asiassa paikkansa. Lähiesimiehen tehtävä on toteuttaa muutosta työryhmä- ja yksilötasolla. Onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden asenteet. Käsityksiä ei kannatakaan muodostaa huhujen perusteella, vaan ottaa itse selvää asioista. Annettua mahdollisuuksia hankkia tietoa pitää hyödyntää, kuten esimerkiksi: olla rohkea ja tarttua innolla uusiin haasteisiin, oma-aloitteisesti, kehittämismyönteisesti, muutoshalukkaasti sekä keskustelukulttuuria suosien yli oman toimialan tai yksikön suhteen. Muutoksen sisäistämisessä ja onnistumisessa keskeistä on johdon havaita ja ymmärtää työntekijöiden näkemykset ja kokemukset, jotka hyvin usein peilautuvat siihen, miten muutoksia johdetaan ja miten ihmiset kohtaavat muutoksen.

Työyhteisötaitojen merkityksen organisaatiomuutoksissa voi kiteyttää kysymyksen: voisiko työyhteisötaitoja vahvistamalla luoda edellytyksiä myös työhyvinvoinnin säilymiselle ja henkilöstön sitoutumiselle? Sillä organisaatiomuutoksessa työyhteisönhyvinvointi voi olla uhattuna: luottamus esimiehiin saattaa vähentyä, pelot ja turvattomuuden tunne lisääntyä ja toisaalta omaan työhön liittyvät muutokset voivat uhata työn mielekkyyden kokemusta (Stenvall ym. 2008). Yleensä muutosprosessivaiheessa ja ainakin laajoissa muutoksissa on tavanomaista, että johto haluaa tietää henkilöstön näkemyksiä muutoksesta ja sen eri vaiheiden edistymisestä. Tällöin henkilöstölle esitetään eri laajuisia ja eri tavoin muotoiltuja kyselyitä. Yleensä kyselyiden tarkoituksena on antaa viraston johdolle mahdollisimman hyvä käsitys virasto-organisaation vahvuuksista ja heikkouksista sekä luoda henkilöstön näkemyksiä huomioiva lähtökohta viraston kehittämiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun.

Liikennehallinnon virastouudistuksessa henkilöstölle esitettiin muun muassa kysymys: *”Missä näet itsesi kahden vuoden kuluttua”* (ks. liite 9). Kysymyksen voisi kiteyttää erilaisiin ulottuvuuksiin, kuten olisiko parempi ja tehokkaampi esittää henkilöstölle kysymyksiä siten, että kysyttäisiin henkilöstön näkemyksiä esimerkiksi: *”Mitä pitää tehdä, jotta muutos onnistuu”* tai *”Mitä pitää tehdä yhtenäisen toimintakulttuurin edistämiseksi.”* Kysymyksethän on esitetty potentiaaliselle työvoimalle, joilla on erittäin vahva substanssiosaaminen. Kyseessä on ollut toimialojensa ammattilaiset, joiden asiantuntijuutta on tullut hyödyntää muutoksen kaikilla askelmilla. Muutoksen eteenpäin viejien ja ennen kaikkea *johdon on osattava myydä uutta ja tehdä muutos kiinnostavaksi*. Virastouudistus on ollut ikään kuin muutuskilpailua ja

kaupankäyntiä niin johdon kuin toimialojen välillä, mutta myös koko henkilöstön näkökulmasta. Muutoshaasteita on ollut useita muun muassa se, että johdon on pitänyt vakuuttaa henkilöstö muutoksen välttämättömyydestä, kun taas henkilöstön on pitänyt tehdä tiettäväksi osaamisensa ainakin keskeisimmät osa-alueet. Muutoksessa sillanrakentajien rooli on ollut eri vaiheinen ja eritasoinen, joka myös on ollut erittäin haasteellinen muutosmatka.

Useimmiten muutosprosesseissa esille nousee kielteiset vaikutukset ja vähemmän puhutaan muutoksista, jotka ovat johtaneet entistä mielekkäämpään työhön. Muutoksen haasteita ja jännitteitä luovat mm; että johtajilla ja esimiesasemassa olevilla aika ei riitä kaikkiin heille kasattuihin tehtäviin sekä alaisten kanssa kommunikointiin. Virhe ja myös haaste muutoksen eteenpäin viemisessä on useimmiten kiire. Ainakin muutoksen suunnittelu ja valmistelu ennen muutosprosessin käynnistämistä on muutokseen liittyviä ydinasioita ja tässä vaiheessa tulisi olla käytössä myös aikaresurssia. Muutoksen sisäistämisvaiheessa viraston organisoitumiselle pitäisi olla aikaa. Viraston nopeatempoinen uudelleen organisoituminen ja kehittämistoimenpiteet pitäisi tehdä maltillisesti ja toteuttaa vähitellen ja antaa uusille esimiehille aikaa oppia tehtävänsä. ”Työmäärän kuormittavuus vaikuttaa osaksi siihen että välillä työn ilo on hukassa” (Henkilöstön näkemyksiä).

Muutoksen keskeisiä henkilöstönäkökulmia:

Uhka: siirtyminen kohti tuntematonta tavoitetilaa koettiin haasteena ja uhkana

Johtamisen haasteena: Oikea tiedottaminen ja viestintä, oikein ja ajallaan sekä aikaa keskustelulle tarpeen mukaan, mutta se keskustelutarve on havaittava, näin myös mahdollistetaan osallistuminen muutokseen.

Menetyks: siirtyminen pois nykytilasta ja omalta mukavuusalueelta koettiin luopumisena

Johtamisen haasteena: Ennakoida ja antaa aikaa yhdessäololle sekä surutyölle, olla läsnä ja käytettävissä, kannustava ja tukea antava johtamisote.

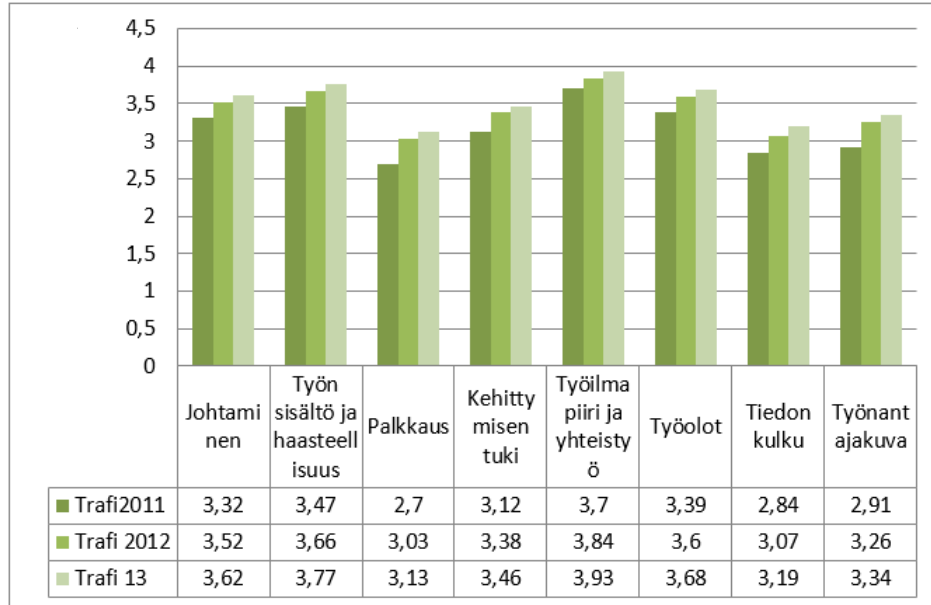
Loukkaus: Muutokseen sisältyy aina viesti nykytilan huonommuudesta tavoitetilaan nähden. Se tulkitaan helposti myös nykytilaa edustavien ihmisten huonoudeksi.

Johtamisen haaste: Välttää tarpeetonta loukkaamista, osoittaa mahdollisuuksien mukaan ihmisten arvo ja merkitys, pyrkii tunnistamaan riskihenkilöt, myös muutosmatkan tilanteessa kuin tilanteessa, jos asiat niin vaativat henkilöstöjohtamiselle ja kriisitilanteiden tai pienempienkin asioiden purkamiselle tai muille keskusteluille pitää löytyä tilaa ja aikaa. Patoutuneet asiat eivät kannu ja saattavat johtaa vaikeampiinkin haasteisiin.

Kantavana voimana: Toivon kipinät, johon ihmiset itse voivat omilla toiminnoillaan vaikuttaa, mutta ennen kaikkea johtotehtävissä olevat kautta virasto-organisaatiolinjan.

Taulukko 19. Työtyytyväisyys 2013 verrattuna 2011-2012 lukuihin

Kahden edellisen vuoden tuloksiin verrattuna voidaan todeta, että kaikilla työtyytyväisyyden osa-alueilla trafilaisten tyytyväisyys on parantunut vuosi vuodelta. Graafista taulukkoa tulkiten muutosprosessin eteneminen ja toteuttaminen on vähintäänkin hyvää tasoa. Jännitteet, vastavirtaukset ja rajapintakeskustelut ovat uudistuksen suola ja sokeri. Lähde: Henkilöstötilinpäätös 2013, Trafi.



Taulukko 19 mukaisia asioita ja määrittymiä on kuvattu *liitteessä 24*. Graafisen kuvion esityksestä saadaan yksilöllisempi vuosivertailu 2010-2013. Tosin graafinen kuvio antaa keskiarvotuloksen, jolloin eroavuudet eri virasto-organisaation työtyytyväisyys tai tyytymättömyys näkemyksistä ei näy. Esimerkiksi toimialojen tai johdon ja muun henkilöstön välisiä eroja työtyytyväisyystilanteesta on tarkemmin (*liitteessä 13 ja 17*). Kokonaisuutena voidaan todeta, että graafisten taulukoiden ja liitteiden tuloksien mukaan viraston muutoksen sulautumisvaihe ja siihen liittyvä viraston kehittäminen sekä esimies- ja johtamisvalmennus on tuottanut tulosta. Vuosivuodelta viraston kehityspolku on ollut noususuhdanteista enemmän tai vähemmän riippuen siitä, mitä on mitattu. Työilmapiiri ja yhteistyö on ollut tuloksellisinta vuoden 2013 mittauksissa. Tämä tulos voidaan tulkita siten, että muutoksen onnistumisen eteen virastossa on tehty töitä.

6.1.1 Yhteenvetopohdintana, mitä aito trafilaisuus on?

Taulukko 20. Mitä aito trafilaisuus on

Kooste: Trafín ylimmän johdon näkemyksistä, mitä aito trafilaisuus on? Sekä näkemyksiä henkilöstökyselyistä, tutkijan muotoilemana. (Liite 2)

<p><i>Aito trafilaisuus ja mehenki, mitä se on?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Huolenpitoa ja aitoa välittämistä muista trafilaisista: työtovereina ja ihmisinä, asiantuntijoina ja osaajina sekä osaamisen ja asiantuntijuuden turvaamisesta ja parantamisesta. · Trafín arvojen mukaan toimimista myös käytännössä sekä hyvää huolehtimista asiakkaista ja sidosryhmistä sekä yhteiskunnasta (niitä varten olemme olemassa!) · Se on ajattelutapaa yli liikennemuotojen. "Me" tarkoittaa kaikkia trafilaisia, ei vain yhden liikennemuodon ihmisiä. · Siinä mielessä trafilaisuus on kasvussa, että yhä enemmän ihmisiä on tullut suoraan Trafín töihin eikä ollut vanhoissa virastoissa. Myös vanhoista virastoista tulleilla on keskimäärin entistä trafilaisempi ajattelutapa. Ehkä parhaiten asian voi testata sillä, keiden seurassa istuu pikkujouluissa! · Trafín maine on melko hyvä!
<p><i>Mitä pitäisi tehdä trafilaisuuden vahvistamiseksi?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Aitoa trafilaisuutta ja mehenkeä on aika mukavastikin, joskin se näyttää rakentuvan eri lailla eri puolilla taloa. Lisäksi näyttää siltä, että trafilaisuus jakautuu kahteen pääryhmään: niihin, jotka kantavat aiemman liikennemuotoviraston leimaa mukanaan ja uusrekrytointeihin, jotka eivät tehtävänsä kautta leimaudu tiettyyn ryhmään ja ovat sen vuoksi taustaryhmäajattelun ulkopuolella. · Henkilöstökyselyitä tulkiten on havaittavissa, että pääasiallinen henkinen ja kolinja on edelleenkin entinen AKE "vastaan" entiset liikennemuotojen turvallisuusvirastot. Tällainen luo eriarvoisuuden ilmapiiriä virastoon, kuitenkin tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että vuosi vuodelta kyky toimia liikennemuotorajojen yli on selvästi parantunut ja siinä on tunnistettu selviä hyötyjä erityisesti sellaisissa tehtävissä, joissa erot liikennemuotojen välillä eivät ole olleet kovin suuria tai saman osaamisen hyödyntäminen on eroista huolimatta osoittautunut mahdolliseksi. · Organisaatiomuutokset ovat auttaneet tässä – tähän asti – mutta tästä eteenpäin organisaatiomuutokset eivät enää edistä tätä asiaa, koska liikennemuotokohtaisuus on melko lailla tässä vaiheessa jo purettu. Nyt tulisi kiinnittää huomiota kaikille yhteisiin asioihin strategian ja toimintamallien kautta. · Joidenkin näkemysten mukaan Trafín kokonaisuus ei (vielä) toimi: ja ei enää haluttaisi puuttua vanhoihin "rönsyihin" mutta välillä on pakko :)!) · Koettiin myös, että yhteistyö yksiköiden välillä takeltelee. Tieto ei liiku. Toisaalta kysyttiin, että mitä se yhteistyö on? · Koettiin, että läpinäkyvyys on päivän sana, mutta ei ole lainkaan toteutunut.
<p><i>Onko yhtenäinen toimintakulttuuri avain aitoon trafilaisuuteen?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Ehdottomasti. Toimintakulttuuri merkitsee asioiden tekemistä yhtenäisellä tavalla yhteiseksi hyödyksi. · Yhtenäinen toimintakulttuuri edellyttää sitä, että työskentelyolosuhteet ovat kaikilla suunnilleen samanlaiset, kuten myös odotukset toisiaan kohtaan niin prosessien kuin kirjoittamattomienkin menettelyjen suhteen. Toimintakulttuurin rakentaminen ja ylipäättänsä virastokulttuuri on pitkän ja aikaa vievän prosessin tulosta ja viimeistään tässä vaiheessa on syytä tarkastella, mitä Trafín toimintakulttuuri sisältää. Yhtenäisen toimintakulttuurin kautta ei pitäisi pakkosiirtää tai salakuljettua Trafín mitään sellaista, jonka voidaan katsoa olevan vanhojen virastojen perintöä. · Nyt käsi sydämellä!. Olemmeko keskenämme avoimia ja yhteistyökykyisiä Tafissa?

7 Johtopäätökset

Julkisen sektorin muutosprosessit eroavat yksityisen sektorin muutosuudistuksista ihan oleellisesti. Julkisen sektorin muutoksien toimeenpanijoina ovat aina julkisen vallan edustajat, virkamiehet ja toiminnan valtuuttajina ovat poliittiset päättäjät. Liikennehallinnon virastouudistuksen poliittista päätösvaltaa ensisijaisesti on käyttänyt Valtioneuvosto ja toissijaisesti Liikenne- ja viestintäministeriö. Muutoksen toimeenpanotehtävän ovat saaneet hallinnonalan virastot virkamiehineen. Päätösvalta on ollut ministeriöllä valtiotason organisaatiomandaatin oikeuttamana. Toimeenpanovalta ja tehtävät ovat olleet virastoilla ministeriötason hallinnonalan mandaatin mukaisesti. Toisin sanoen julkisen sektorin muutosprosessit etenevät ylemmältä taholta tulevien valtuutuksien mukaisesti. Yritysmailman muutokset tapahtuvat yrityksen johtokunnan tai johtoportaana päätöksien mukaisesti ja he myös vastaavat muutoksen onnistumisesta. Vastuu koskee myös epäonnistumisia. Edellä sanotun perusteella voidaan todeta, että julkisen sektorin toimijoilla ei ole sellaista valinnanvapautta kuin yksityisen sektorin toimijoilla. Liikennehallinnon virastouudistus on toteutettu poliittisten päätösten perusteella ja tässä virastoilla ei ole ollut valinnanvapautta.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että edellä sanotut ainakin jossakin määrin ovat vaikuttaneet myös siihen, että vastavirtauksien, jännitteiden ja rajapintakeskustelujen solmupurkuja on ollut pitkin muutosprosessia, jossa solmujen avaajina ainakin pääasiassa ovat olleet johtotehtävissä olleet henkilöt. Hallinnonalan virastot ovat joutuneet muutokseen ilman omaa haluaan. Tämä lienee ollut yksi suurimpia muutosvastarinnan aiheuttamia asioita. Tämä tutkimusarvio perustuu henkilöstökyselyjen näkemyksiin ja ns. vapaisiin teksteihin asemoituen, kuten esimerkiksi ”älkää tehkö sitä”, ei ole mitään järkeä”, ”ajetaan kuin käärmettä pulloon”.

Tutkimuksen kohteena on tarkasteltu henkilöstön arvioita ja näkemyksiä Liikennehallinnon virastouudistuksen muutosmatkalta. Virastouudistusmatka on käsittänyt hallinnonalan kuuden viraston yhdistämisen kahdeksi uudeksi virastoksi. Tämän tutkimuksen kohdevirastona on Liikenteen turvallisuusvirasto. Tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut tuottaa tietoa, jota voitaisiin käyttää hyödyksi julkisen ja miksipä ei myös yksityisen sektorin organisaatioiden muutosprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimustuloksien perusteella näyttää siltä, että liikennehallinnon virastojen yhdistämisen haasteet lähtökohdiltaan ovat moninaisia ja ristiriitaisiakin, esimerkiksi henkilöstölle esitettyjen työilmapiirikyselyiden ja niihin perustuneiden graafisten esitysten perusteella viraston (Trafi) muutosuudistus olisi onnistuneempi kuin mitä sitten voidaan lukea henkilöstön näkemyksistä vapaissa teksteissä.

Näin ollen yhdenmukaisuuteen perustuvat näkemykset virastotoimijoiden tai esimerkiksi toimialojen rooleista, piirteistä, kokemuksista tai suhtautumisesta muutokseen eivät päde. Tällöin eivät myöskään yleispätevät ohjeet, ratkaisut tai johtamismenetelmät muutostilanteiden haasteisiin vastaamiseksi enää toimi.

Millaisin lääkkein tästä eteenpäin: Muutostyötä tehtäessä henkilöstöjohtajuus tulisi nostaa keskiöön kaikilla virasto-organisaation tasoilla. Strategiseen johtamiseen kuuluu vastuu ajantasaisen henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelman olemassaolosta. Henkilöstöstrategian toteuttamiseen liittyy koko henkilöstön kuuleminen ja läsnäolo keskustelu- ja kehittämistilaisuuksineen sekä varsinaiset kehittämistoimenpiteet ja niihin liittyvä päätöksenteko. Ylimmän johdon tulee olla näkyvästi läsnä ja ottaa vastuu henkilöstöfunktioista. Muutostilanteessa henkilöstöresurssien määrän ohjauksen ohella tulisi kiinnittää erityistä huomiota resurssien oikeaan osoittamiseen viraston toiminnan ja tehtävien toimipistealueille. Kenenkään työyhteisön henkilön ei pidä kokea sellaista, että hänen työnsä ei ole merkityksellistä viraston toiminnalle. Epäilijöiden ja varsinkin oppositiolaisten osaaminen ja työpanos on saatava viraston yhteiseen toimintaan. Vieraantumisen tai etäntymisen tunteet pitää myös saada käännettyä trafilaisuudeksi ja voimavaraksi. Lisäksi (muutos)- ja kehittämistyössä ehdotuksena esitetään, että virastolle suunniteltaisiin ”osaamistietokanta.” Tällöin tieto ei olisi säilöttynä vain yhden takataskussa, vaan erilaiset osaamiset olisivat käytössä laajemmin koko viraston menestykseksi. Toisaalta yleisesti tiedettäisiin viraston osaaminen, mitä osaamista tarvitaan, mitä osaamista pitää jalostaa tai uudistaa toimintaympäristön tarpeiden mukaisesti. Osaamispääoma ja osaamistietokanta tarkoittaa sekä myös sisältää moniosaamista, joka oli yksi uudistukselle asetetuista tavoitteista Liikennehallinnon virastouudistuksessa. Näin myös liiallinen vanhassa kiinnipitäminen sekä sen säilyttäminen saisi uuden ulottuvuuden. Saadaan ajatusmaailman muutoksella uutta tilaa uusille ajatuksille ja innovaatioille sekä tuloksellisuutta tukeville käytänteille. Edellä esitetty kyllä edellyttää joustoa ja myönteisyyttä koko virastotasolla. Erään trafilaisen sanoin ” Sillä ei ole merkitystä, kuka maaleja tekee, sillä on merkitystä, että niitä syntyy”.

Mitalilla on aina toinenkin puoli, joka tässä esiintyy haasteena johtotehtävissä oleville. Ammatillisesti osaava henkilöstö on kaikkien organisaatioiden, virastojen ja yritysten voimavara, ellei ole osaavaa henkilöstöä, tavoitteena olevasta toiminnasta ei tule mitään. Yleensä henkilöstö hankitaan jonkunlaisen rekrytointiprosessin kautta, mutta Liikennehallinnon virastouudistuksessa ei ollut hakumenettelyjä, siten kuin se rekrytoinnissa ymmärretään, vaan henkilöstö tuli sellaisenaan siitä virastosta johon virkansa puitteissa kuului.

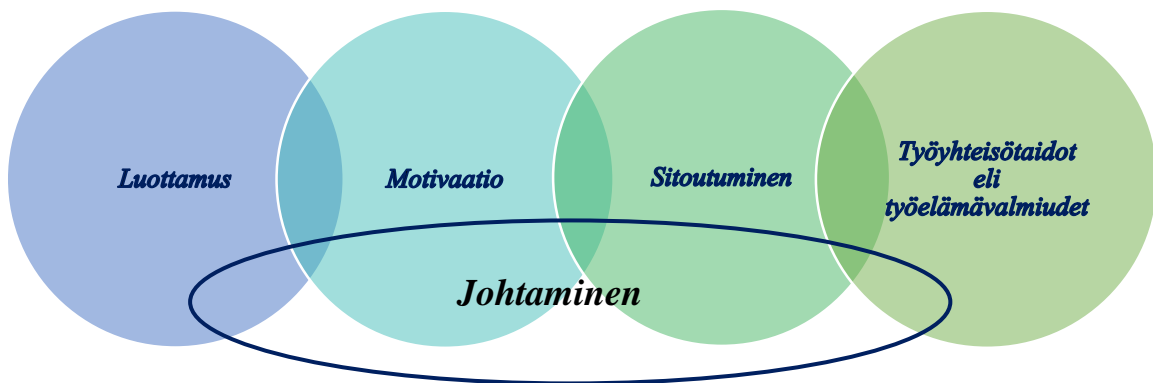
Toisin sanoen esimerkiksi Liikenteen turvallisuusviraston johto ei saanut valita henkilöstöään, vaan se tuli ylhäältä annettuna virastojen yhdistymisessä. Näin ollen puolin ja toisin ei ollut etukäteistuttuutta, joka normaalissa rekrytointitilanteessa syntyy, vaan tutustuminen alkoi niin johtotehtävissä ja varsinkin lähijohtotehtävissä olevien kuin alaistenkin osalta vuoden 2010 alusta. Tässäkin mitalilla on kaksi puolta, johtajat eivät saaneet valita alaisiaan eikä alaiset saaneet valita johtajiaan. Tämä haasteellinen klikki näyttäytyy edelleen henkilöstökyselyiden tuloksista. Tosin sanoen haaste johtamiselle on olemassa edelleen.

Vastarinnasta vastarannalle onnistumisen kannalta saattaisi olla hyödyllistä vielä kerran tarttua johtamismallin uudelleen arviointiin ja toimintamalliin, jossa työ itsessään innostaa tekijäänsä ja hän saa ilon ja onnistumisen kokemuksia, tällöin ollaan menossa hyvään suuntaan muutoskehittämisen tiellä. Mutta, jos onnistumiset eivät merkitse työntekijälle mitään, tällöin ollaan huolen ja haasteen tilanteessa. Muutoksen sisäistämisen ja kehittämisen vaiheessa kaikilla niin johtotehtävissä kuin asiantuntija- tai muissa tehtävissä olevilla pitäisi olla sekä työtä että muuta elämää sopivassa suhteessa. Olennaista on myös se, miten työntekijä näkee itsensä. Jos itsetunto ja itsearvostus rakentuvat pelkästään työn varaan, ollaan heikoilla jäillä. Avain moneen on; avoin keskusteluilmapiiri, ajatusten vaihto on vuorovaikutteista – ei niin, että joku on oikeassa ja joku muu väärässä, ei myöskään niin, että joku on asiantuntija ja ammattilainen ja joku noviisi, joka ei ymmärrä tai tiedä mitään, vaan monen suuntainen yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus on kunnia-asiana. Liikenteen turvallisuusvirastossa on panostettu johtamis- ja esimiesvalmennukseen useampana vuotena. Tutkimusaineistosta saadun käsityksen mukaan, ehkä johtamis- ja esimieskoulutuksen oppeja ei kaikilta osin ole onnistuttu viemään viraston arkeen siten kuin on ollut tavoite ja tarkoitus. Johtamisvalmennuksen ”Kertaus on opintojen äiti” tilaisuudet saattaisivat taas olla paikallaan.

Johtopäätöksenä todetaan, että Liikenteen turvallisuusvirasto-organisaatio olisi hyödyllistä nähdä aiempaa *moniäänisempänä kokonaisuutena*, minkä pohjalta voisivat nousta myös entistä paremmat johtamisen käytännöt. Eri tasoilla johtotehtävissä toimivien esimiesten roolien selventäminen ja kehittäminen on tärkeää. Jo siitäkin syystä, että viraston erilaisista toimialoista juontavat toimintatavat ja historialliset juuret sekä erilaiset ammatilliset asiantuntijuustaustat asettavat johtamiskokonaisuudelle ison haasteen, jännitteen, rajapinnan, vastavirtauksen mutta myös voimavaran koko viraston toiminnalle. Lisäksi tarvetta näyttää olevan *kuuntelevampaan ja koordinoivampaan johtamiseen*, keskusteluprosessien kehittämiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää päivittää jatkuvasti osaamistaan. Olisi kyettävä viraston kaikilla tasoilla huomioimaan se, että asiantuntijuus ja työtehtävät eivät

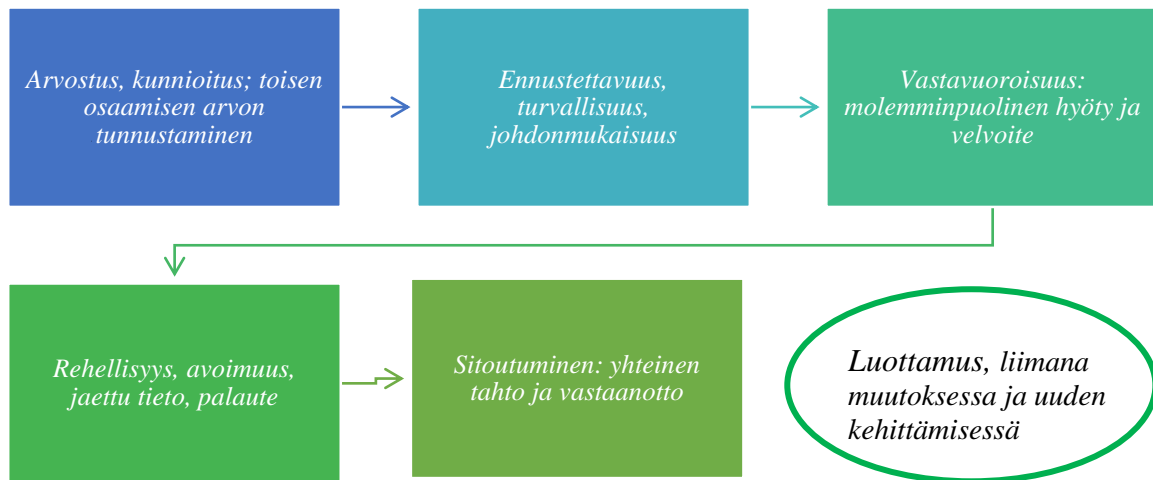
olisi täysin sidoksissa kyseessä olevaan asiantuntijuuteen. Viraston toiminnan ja kokonaisuuden kannalta olisi ehkä tarpeellista pohtia enemmänkin näkemyksenä *ammattisektoreista, joissa osaamista hyödynnetään eri toimialojen moniosaajiksi*. Kehittämisen perusajatuksena kuitenkin pitäisi olla kunkin *toimialan ydinosaamisvaade*, joka olisi kyseessä olevan toimialasektorin ominta ja syvintä osaamista, mutta tämän lisäksi ydinosaamiskenttää laajennettaisiin niin, että toimintojen väliset rajapinnat olisivat mahdollisimman alhaiset ja viraston toiminnan kokonaisuuskuva olisi paremmin hallussa sekä yksilö että yhteisötasolla. Vielä muistutuksena, että monialaosaaminen oli yksi asetettu tavoite liikennehallinnon virastouudistuksessa.

Tutkimuksen loppuhavaintona ja yhteenvetona muutosprosessin eri vaiheissa ja saman sateenvarjon alla tapahtui odotuksia, mutta myös vastavirtauksia, joista keskeisiksi tämän tutkimuksen tutkimustuloksien perusteella nostetaan:



Tutkimustuloksiin peilaten: neljä keskeistä ulottuvuutta ja osa-aluetta, joiden aidosti olemassa oloon kannattaa kiinnittää huomiota. Näistä neljästä korostetusti esitetään: Luottamus ja Työyhteisötaidot, jossa Johtaminen on kaiken perusta. Kaikkien edellä esitettyjen käsiteominaisuuksien taakse kätkeytyy suuri joukko alakäsitteitä, joiden uskotaan avautuvan tämän tutkimuksen tutkimusteksteistä. Johtamiseen liittyen tutkimustuloksien perusteella korostetaan sitä, että henkilöstö näkee kovin ake-painotteisena ylimmän johdon kokoonpanon ja se aiheuttaa monenlaisia negatiivisia näkemyksiä ja ehkä ylilyöntikommenttejäkin. Tämä on erityinen haaste viraston ylimmälle johdolle, osoittaa olevansa trafi johtajuutta edustava johto, jolla yksinomaan on toiminnassaan trafilaiset tarkoitusperät koskien sekä henkilöstöä että koko virastoa. Johdon toimintaan on voitava luottaa kaikissa tilanteissa, koskivatpa ne sitten toimitilaratkaisuja tai henkilöstön resursseja ja tähän liittyviä rekrytointeja.

7.1.1 Luottamus toimivan organisaation tärkein voimavara



Kuvio 33. Peruspilarit muutosjohtamiseen

Yleensä ihminen on uskollinen niille asioille, jotka itselleen kokee myönteisenä. Ne tuovat hänelle tasapainoa ja vakautta elämään, esimerkiksi mielenkiintoinen työ, johon liittyy myös jatkuvuuden varmuus. Muutoksessa edellä sanottu hajoaa, jos ei ihan pirtaleiseksi, mutta kuitenkin palasiksi, jotka yksilön omalta osaltaan on koottava palapelikokonaisuudeksi. Toisaalta palapelin kokoamisessa ja rakentamisessa on oltava mukana koko virastoyhteisön, muutoin ei saavuteta onnistunutta ja tavoiteltua muutosta. Muutoksessa mukana olevilla on jokaisella oma tarinansa, jotka ovat osia ja liitoskohtia toisten muutoksessa mukana olevien tarinoita. Muutoksessa rakennetaan kestävää kokonaisuutta pohjaksi uudelle toimintamallille. Muutoksen eteenpäin viejät toimivat myös sillanrakentajan roolissa, joka tehtävä merkitsee sillanrakentamista uusien eri sidosryhmien, mutta erityisesti eri virastoista tulevien yhteistyökumppaneiden kanssa. Valmista ei tule hetkessä, mutta sitkeällä yhteistyöllä onnistutaan ja saadaan ratkaisut vaikeissakin tilanteissa.

7.2 *Jatkotutkimusmahdollisuuksia*

- LVM:n hallinnonalan virastouudistukseen liittyvä *alueellistamispolitiikka*. Toisaalta tutkimusaiheita kyseessä olevalta aihealueelta olisi laajemminkin, jos ajatellaan tutkimusta koko valtionäkökulmasta.
- LVM:n hallinnonalan virastouudistus *kustannuslaskentanäkökulmasta* ja tässäkin olisi useitakin näkökulmia tutkimukselle, kuten esimerkiksi mitä rahalla on saatu aikaan muutoksessa: Hyödyt ja Haitat.
- LVM:n hallinnonalan uusien virastojen (Trafi, LiVi) vertailevaa tutkimusta toimintakulttuurin yhtenevyyden onnistumisesta - kulttuuritutkimuksena.
- Millaisena uusisukupolvi näkee ja kokee frafilaisuuden – uusi sukupolvi 1.1.2010 jälkeen rekrytoidut vastaan virastouudistuksessa siirtyneet eli vanha sukupolvi – kulttuuritutkimuksena.
- Käsitemanalyysitutkimuksena esimerkiksi; muutosvastarinta ulottuvuuksiin, muutos eri ulottuvuuksiin.
- LVM:n hallinnonalan virastouudistusmuutosprosessin tasot ja toimijat.

7.3 *Jälkipuheena - Tutkijan omakohtaisia kokemuksia virastouudistuksen ajoilta*

7.3.1 *Taloushallinnon haltuunotto*

Virastouudistus talousnäkökulmasta käsitti yhteiseen näkemykseen perustuvaa, yhtenäistä, luotettavaa ja tehokasta Liikenteen turvallisuusviraston taloushallintoa. Uudistuksen valmistelussa mukana oli taloushallinnon edustajia sekä edustus palvelukeskuksesta. Palvelukeskuksella oli vetovastuu mm. taloushallinnonjärjestelmistä, jotta ne ovat vuoden 2010 alusta alkaen luotettavasti toimivia. Asiantuntijatyöryhmien tehtävänä oli prosessikuvausten, palvelusopimuksen mukaisen työnjaon ja tehtävien läpikäynti vastuu sekä muiden käytännön toimiin liittyvien asioiden mietintä.

Ensimmäinen vaihe käsitti selvittely ja suunnittelutyötä. Kustakin virastosta tehtiin nykytilankuvaus sekä listattiin eroavuuksia toimintatavoista, taloushallinnon järjestelmistä sekä muista poikkeavista menettelyistä. Tässä vaiheessa aloitettiin muodostaa yhteistä näkemystä yhteisestä Liikenteen turvallisuusvirastosta. Palvelukeskus oli laatinut yleisen prosessikuvauksen tueksi projektin eteenpäin viemistä varten. Projektin edetessä

asiantuntijatyöryhmä ehdotti, että tehdään selkeät kuvauskartat työnjaosta viraston ja palvelukeskuksen välillä sekä arvioidaan virastoissa tarvittavan työpanoksen määrä. Tällöin myös todettiin, että tarvitaan listat konkreettisista toimenpiteistä, kuten aikataulut ja vastuuhenkilöt, jotta taloushallinnon osa-alueet toimivat vuoden 2010 alussa.

Toinen vaihe oli projektin toteutusvaihetta. Tämä tarkoitti tiivistä yhteistyötä muutoksen kohteena olevien virastojen kesken sekä monipuolista yhteydenpitoa palvelukeskuksen kanssa. Virastot nimesivät edustajansa asiakkuusprojektiin ja samoin tehtiin palvelukeskuksessa. Asiakkuusprojektin vetovastuu oli palvelukeskuksella. Yhteistyökokouksista tehtiin muistiot, jotka toimitettiin koordinoitiryhmälle. Koordinoitiryhmän kokouksiin voitiin esittää kysymyksiä tai muita ongelmia, joihin oli tarvetta saada vastauksia. Lisäksi koordinoitiryhmän kokouksissa esitettiin tilannekatsaus silloin, kun oli raportoitavaa. Kunkin työryhmän tehtävät ja etenemismallit olivat tiiviisti aikataulutettu. Jokaiselle *asiantuntijatyöryhmälle* oli nimetty vastuuhenkilö, jolle suunnitellun aikataulun mukaisesti esitettiin korjaustoimenpiteitä, tms., jotka tuli esitellä *koordinoitutyöryhmälle*.

Taloushallinnon asiantuntijatyöryhmät olivat seuraavat:

Liikekirjanpidon asiantuntijatyöryhmä, Käyttöomaisuuskirjanpidon ja irtaimenomaisuuden asiantuntijatyöryhmä, Menojen ja tulojen rahaliikenne asiantuntijatyöryhmä, Matkahallintakokonaisuuden asiantuntijatyöryhmä sekä Taloussääntö asiantuntijatyöryhmä. Virastouudistuksen työryhmissä olleet henkilöt toimivat kaksoisroolissa, sillä samojen ihmisten tuli hoitaa virastojen arki ja tehtävät, jotka kunkin vastuulle oli sovittu sekä samalla olla aktiivinen toimija asiantuntijatyöryhmissä. Sama henkilö saattoi olla useammassa työryhmässä, joten hänen työtaakkansa oli sitäkin raskaampi. Erityisen haasteellista taloushallinnon näkökulmasta oli vuodenvaiheajaksi 2009/2010 ja tähän kauteen liittyvä vuoden 2009 tilinpäätöksen valmistelu ja valmiiksi saattaminen vanhassa virastossa, kun toisaalta samaan aikaan tuli toimia asiantuntijana ja toimeenpanijana uuden viraston talousympäristössä.

7.3.2 Merenkululaitokselta muutosmatkalle tullessa

Virastouudistus Merenkululaitoksen osalta kosketi muita virastoja laajemmin sen vuoksi, kun virastoa jaettiin kolmeen eri osa-alueeseen: Meriturvallisuuskokonaisuus liitettiin Liikenteen turvallisuusvirastoon, viraston sisäisestä tuotannosta perustettiin Meritaito valtion osakeyhtiö ja loppuosa Merenkululaitosta siirtyi Liikennevirastoon. Tällainen jako kosketi

myös henkilöstöä. Pääasiassa henkilöstö siirtyi kustannuspaikkatunnuksensa mukaisesti sinne, minne osa virastoakin siirtyi, mutta sitten oli joukko henkilöitä, joiden kanssa käytiin sijoittumiskeskusteluja. Sijoittumiskeskustelu käytiin kaksipuolaisesti; 1. sijoituskeskustelu käytiin 15.6. – 31.8.2009 välisenä aikana. Toinen ja lopullinen sijoittumiskeskustelu käytiin syksyllä 2009. Keskustelun pääpaino oli arvioida henkilön nykyisten tehtävien pohjalta sijoittumismahdollisuudet, sekä selvittää henkilön oma halukkuus sijoittumiseen. Keskusteluista vastasivat esimiehet ja keskustelut kirjattiin keskustelulomakkeelle, jonka molemmat osapuolet allekirjoittivat. Sijoittumiskeskusteluissa noudatettiin valtioneuvoston henkilöstöpolitiikasta antamaa periaatepäätöstä (VM 9/01/2006).

Sijoittumiskeskustelujen piiriin erityisesti kuuluivat tuki- ja esikuntatehtäviä tehneet henkilöt. Sijoituskeskusteluja varten oli suunniteltu sijoittumiskeskustelulomake, jonka tärkein kohta useankin henkilön mielestä lienee ollut kohta, jossa kysyttiin ”henkilön oma halu sijoittumiseen”, johon myös sisältyi henkilön osaamiselementti, ”siirtyä tehtäviensä mukana”. Toinen mahdollisuus oli ”vapaa ehtoinen siirtyminen”. ”Siirtyä tehtäviensä mukana” merkitsi kolmea vaihtoehtoa, joko Liikennevirastoa, Liikenteen turvallisuusvirastoa tai Meritaito Oy:tä. ”Vapaa ehtoinen siirtyminen” merkitsi kahta vaihtoehtoa siirtoa, joko Lappeenrantaan tai Rovaniemelle, jolloin tässä otettiin huomioon alueellistamispolitiikka. Lisäksi henkilöt saivat esittää oman toiveensa esimerkiksi halun jäädä eläkkeelle tai siirtyä virkasiirtona toiseen valtionvirastoon. Kunkin henkilön esimies lausui oman näkemyksensä kyseessä olevista henkilösiirroista. Kaikkien henkilöiden osalta sijoittuminen ei toteutunut ihan oman tahdon mukaan, vaan jouduttiin taipumaan esimiesten esitysten pohjalta kompromissiratkaisuihin (*Ohje 15.6.2009, henkilöstön sijoittuminen*).

Muutostilanteessa läsnä olivat järki ja tunteet. Oli oltava kykyä käsitellä epävarmuutta ja tuntea sietokykynsä rajat. Työtehtävät tuli tehdä oikein ja ajallaan vastuullisesti, mutta samalla ylläpitää toisista välittämisen ilmapiiriä. Järjen äänellä hoidettiin työt mahdollisimman mallikkaasti, tällöin tunteille ei ollut tilaa. Lisäksi tiukat aikataulut määrittivät työtahtia. Tutkijan näkökulmasta vanhasta luopuminen käsitti mahdollisimman onnistunutta tilinpäätöstä ja uuden rakentaminen käsitti yhteisöllisyyden ulottuvuuksia uusissa työtiloissa uusien työtovereiden kanssa. Vuodenvaihteen (2009/2010) tilanne oli moniselitteinen, läsnä oli velvollisuudentuntoa, eettisiä ja motivaatiollisia tunteita, luopumisen tuskaa, mutta samalla rohkeutta tarkastella tulevaisuutta odottavalla mielellä (ks. Ruohotie 2005b, 47-48).

8 Liitteet:

Liite 1.

Arvoisa vastaanottaja

22.4.2013

Oheinen kyselylomake liittyy Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnassa tehtävään tutkimukseen, jonka aiheena on johtaminen muutoksessa. Tutkimuskohteena on liikennehallinnon virastouudistus Liikenteen turvallisuusviraston näkökulmasta. Tutkimustyö nimetään tarkemmin työn edistyessä. Teen tutkimuksen osana jatko-opiskelujani ja se on lisensoituvaa.

Tutkimustyön pääohjaajana toimii professori Lasse Oulasvirta Tampereen yliopistosta.

Tämän kyselytutkimuksen tavoite on saada esitietoa ja viraston ylimmän johdon näkemyksiä tutkimuksen lähtökohdiksi.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti!

I Esitutkimuksen kysymykset – kirjoita vastaukset vapaamuotoisesti

- Oletko ollut virastouudistuksessa mukana ihan alusta alkaen vai oletko tullut mukaan myöhemmässä vaiheessa?
- Missä roolissa olet ollut aiemmin (johtotehtävissä vai asiantuntijan roolissa) Entä tällä hetkellä?
- Nimeä kolme (3) kriittistä johtamiseen liittyvää haastetta Etenkin kokemuksesi virastouudistuksen valmisteluvaiheesta olisi erittäin arvokasta tietoa.
- Merkittävin (kriittisin tekijä)
- Merkittävä (toiseksi kriittisin)
- Huomioon otettava, mutta ei kovin kriittinen tekijä

1.4 HUOM! Lisäkysymys lopussa

Helpottaakseni vastaustyötäsi, olen kerännyt viraston työilmapiirikyselyn (11/2012) sanallisten kommenttien pohjalta seuraavia havaintoja:

Osion pääotsikkona oli: "Missä asioissa yhteistyötä tarvittaisiin enemmän" Kommenteista poimin vain sellaiset, joissa luki "kaikessa, ihan kaikessa, kaikissa asioissa..."

=> "Vastuut tuntuvat olevan epäselviä ja myös se, kenen kaikkien kanssa pitäisi yhteistyötä tehdä"

=>..jotta saataisiin avoimuutta Trafin tekemiseen... kokouksia kokouksien vuoksi...

=> ..asioita pallorellaan henkilöiltä toiselle sen sijaan, että pohdittaisiin toimivia ratkaisuja...

=> ... ei tarvitse keksiä pyörää uudelleen, toisten kokemuksista saisi arvokasta tietoa...

=> ...kun nyt olisi edes jotain yhteistyötä...

=>..johdettua yhteistyötä on liian vähän..

=>... viestintää ja yhteistyötä olisi ehdottomasti parannettava, tällä hetkellä sitä ei juuri ole...

=> ...yhteistyö on tehotonta, jäykkää ja raskasta...

=> .. asioita pallorellaan henkilöiltä toiselle sen sijaan, että pohdittaisiin toimivia ratkaisuja yhdessä...

=> .. vaikea tehdä yhteistyötä, kun ei edes tiedä mitä itsen tai naapurin tulisi tehdä....

=> ... vastuunsa tuntevia ja oikeita asiantuntijoita palkattava "harrastenyttelijöiden" sijaan...

1.4 Lisäkysymys: Miten näet/koet edellisiä tulkiten – johtamisen haasteena / kriittisenä tekijänä?

Vastaukset ovat ensiarvoisen tärkeitä tutkimustyön alkuponnistuksiin. Kiitän jo etukäteen sydämellisesti ajastasi ja vaivannäöstäsi!

Odotan vastauksia sähköpostiini viimeistään 20.5.2013 mennessä!

Kaija Möttö

kaija.motto@trafi.fi

Jakelu:

Pääjohtaja

Ylijohtajat

Viestintäjohtaja

Liitteet 1. Esitutkimuskysymykset

Arvoisa vastaanottaja

Liikennehallinnon virastouudistusta koskeva lisensiaattitutkimus on hyvässä vauhdissa ja tässä loppuvaiheessa haluan vielä täydentää tutkimusta ja näkisin, että olisi hyvä vahvistaa sekä täydentää tutkimustuloksien antia muutamalla tutkimusta täydentävällä kysymyksellä, jotka tässä esitän:

- 1) Mitä aito trafilaisuus on?
- 2) Onko aitoa trafilaisuutta ja me-henkeä? Onko trafilaisuus voimissaan?
- 3) Mitä pitäisi tehdä trafilaisuuden vahvistamiseksi?
- 4) Onko yhtenäinen toimintakulttuuri avain aitoon trafilaisuuteen?

Kaikki näkemykset ja kommentit ovat arvokasta ja tervetullutta tietoa. Odotan vastauspostianne viikolla 15. Pahoittelen nopeaa aikataulua!

Sydämellinen kiitos ajastanne!

Espoossa 2.4.2015

Tutkimusterveisin,

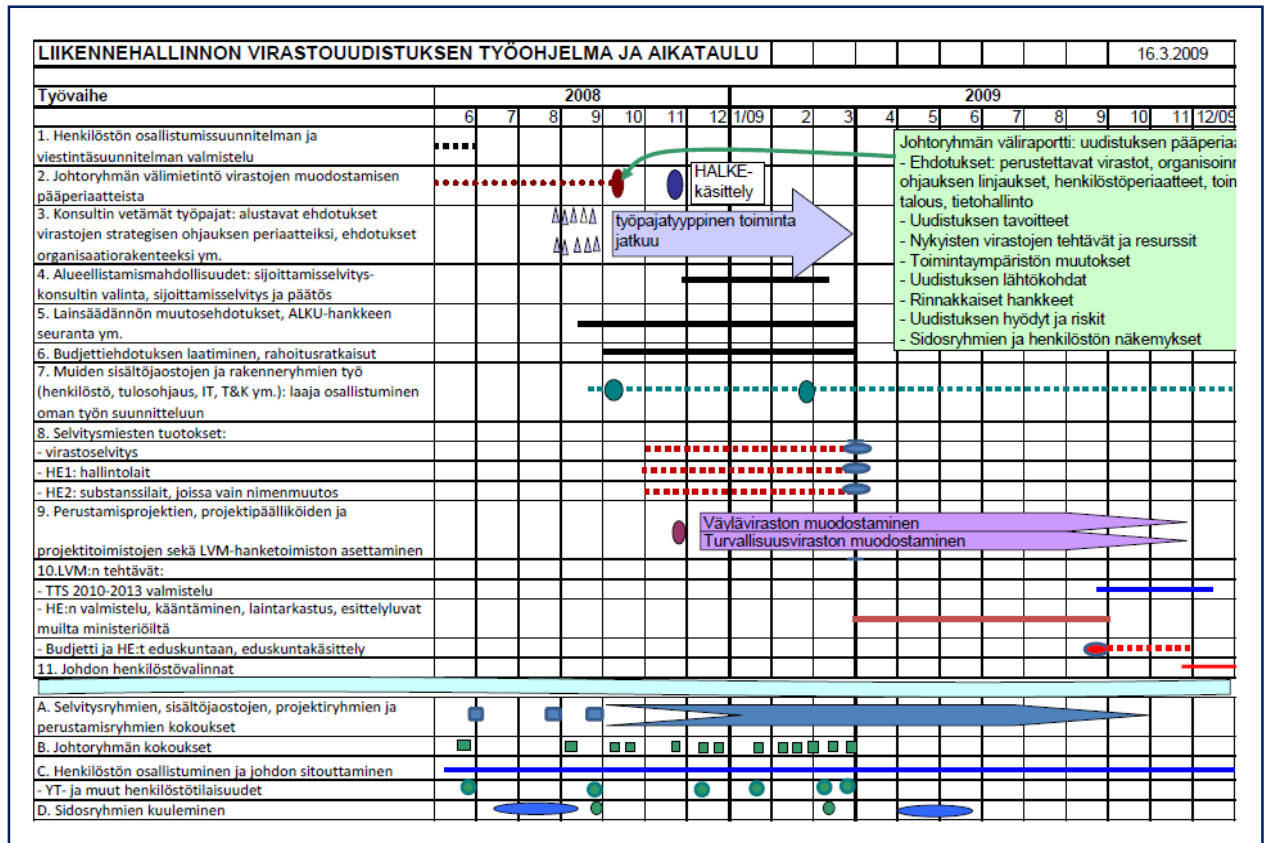
Kaija Möttö

kaija.motto@live.fi

Jakelu:

Liikenteen turvallisuusviraston ylin johto

Liitteet 2. Trafilaisuus, mitä se on?



Liitteet 3 ”Muutosprosessin vaiheistus”

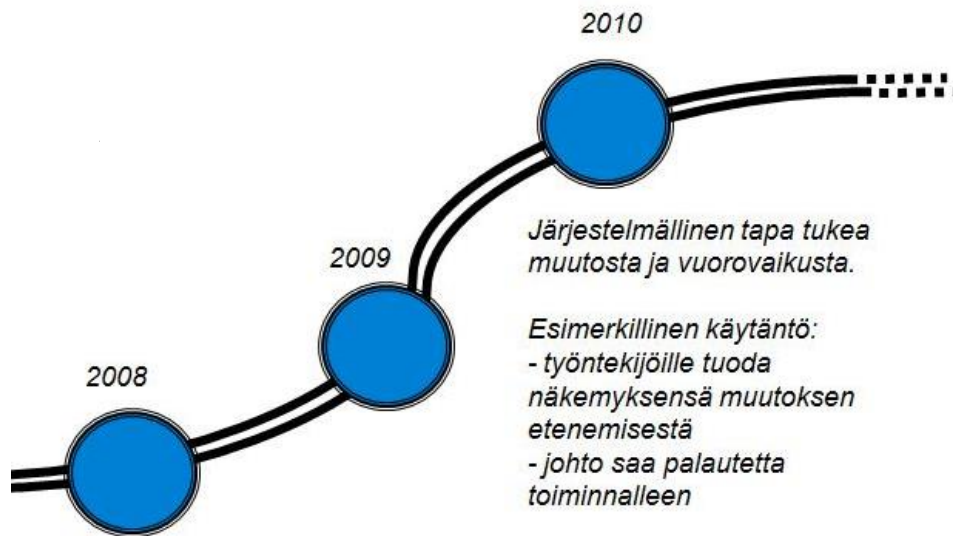
Lähde: LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Virastosselvitys. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 15/2009.

Virastohankkeen toteuttamisen riskit ja niiden hallinta	
Riskit	Riekien hallinta
<i>Hankkeen aikataulu venyy ja mielikuva hankkeesta kääntyy kielteiseksi kriittisen sisäisen tai julkisen keskustelun vuoksi. Virastojen johto, sidosryhmät, henkilöstö tai poliittinen johto alkaa jarruttaa hanketta.</i>	<i>Virastohankkeen valmistelu on avointa ja virastojen valmistelutyössä hyödynnetään mahdollisimman laajasti virastojen omaa asiantuntemusta.</i>
<i>Erityisen ongelman muodostaa hankkeen ja alueellistamisohjelmaan liittyvän sijoittamisselvityksen koordinointi virastomuutokseen ja erityisesti se, etteivät ratkaisut mahdollisesti tue toisiaan.</i>	<i>Sijoittamisselvitys on tehtävä ja virastojen sijoittumisesta päätettävä mahdollisimman nopeasti. Alueellistamishankkeen edellyttämät selvitykset koordinoidaan sijoittamisselvitykseen.</i>
<i>Henkilöstöjärjestöillä ja sidosryhmillä on suuri merkitys hankkeen onnistumiselle. Osa sidosryhmistä saattaa vastustaa uudistusta. Myös jotkut henkilöstöjärjestöt saattavat vastustaa uudistusta yleisellä tasolla.</i>	<i>Virastohankkeen valmistelu on avointa. Asiakkaat pidetään mm. erityisten tilaisuuksien avulla ja selvitysmiesten vierailun tietoisina hankkeen etenemisestä.</i>
<i>Usean laajakantoisen muutoksen samanaikainen suunnittelu nopealla aikataululla vaatii paljon resursseja. Riskinä on suunnittelun jääminen puutteelliseksi. Henkilöstön sopeutuminen näin moneen muutokseen samanaikaisesti ei ole helppoa. Rakenne muutoksen nopea aikataulu on riski palvelujen lainnukaisuuden ja jatkuvuuden kannalta.</i>	<i>Muutoshankkeiden (Virastouudistus sekä ALKU) välillä pidetään jatkuva tiivis vuorovaikutus. Hankkeiden vaikutukset toisiinsa otetaan huomioon. Tukipalveluilla kuten asiakirjahallinnolla on oltava käytössään riittävät resurssit suunnitella ja toteuttaa tarvittavat yhdistämiset ja muutokset esim. tietojärjestelmissä ja niiden sisällössä, arkiston- ja tiedonhallintasuunnitelmissa, arkistonmuodostuksessa, menettelytavoissa ja sopimuksissa.</i>
<i>Virastohankkeen toteuttaminen edellyttää huomattavan suurta lainsäädäntöuudistusta. Riskinä on valmistelun puutteellisuus, oheistoimintojen (kääntäminen, laintarkastus ym.) viivästyminen, virheet valmisteluvaiheessa ja eduskuntakäsittelyn viivästyminen.</i>	<i>Tehtävään on asetettu jaosto, johon on koottu virastoista paras säädäsvalmistelun asiantuntemus. Säädösten muutostarve on kartoitettu. Sekä valmisteluun että oheistoimintoihin on varattava riittävät resurssit ja säädäsprosessin vaiheet on ennakoitava ajoissa.</i>

Liitteet 4. Virastohankkeen toteuttamisen riskit ja haasteet

Lähde: LVM, Liikennehallinnon virastouudistus: Virastouudistuksen riskianalyysi (hankenyrkki 1.9.2008).

Virastouudistuksen henkilöstökyselyt



Liitteet 5. Henkilöstökyselyjen polku

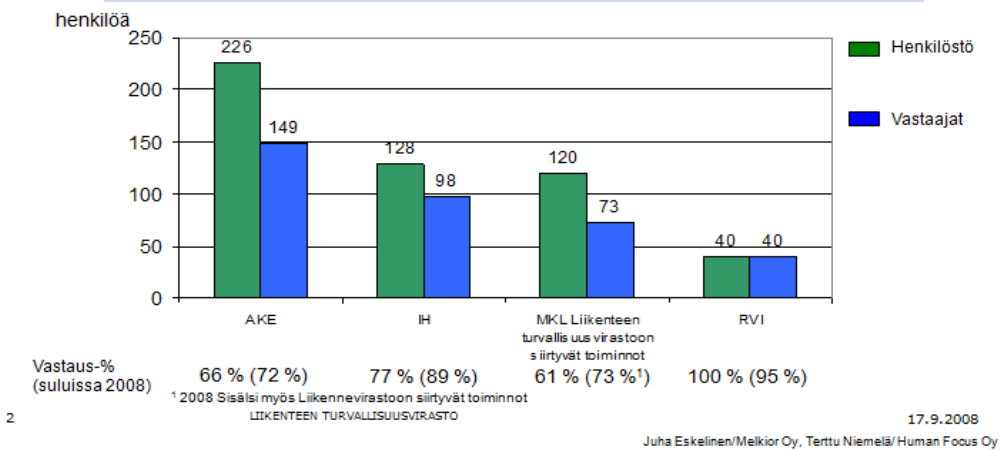
Lähdeaineistona: LVM Liikennehallinnon virastouudistus, Henkilöstökyselyt 2008-2009. Juha Eskelinen / Melkior Oy, Terttu Niemelä / Human Focus Oy



Kohderyhmä ja vastaajat

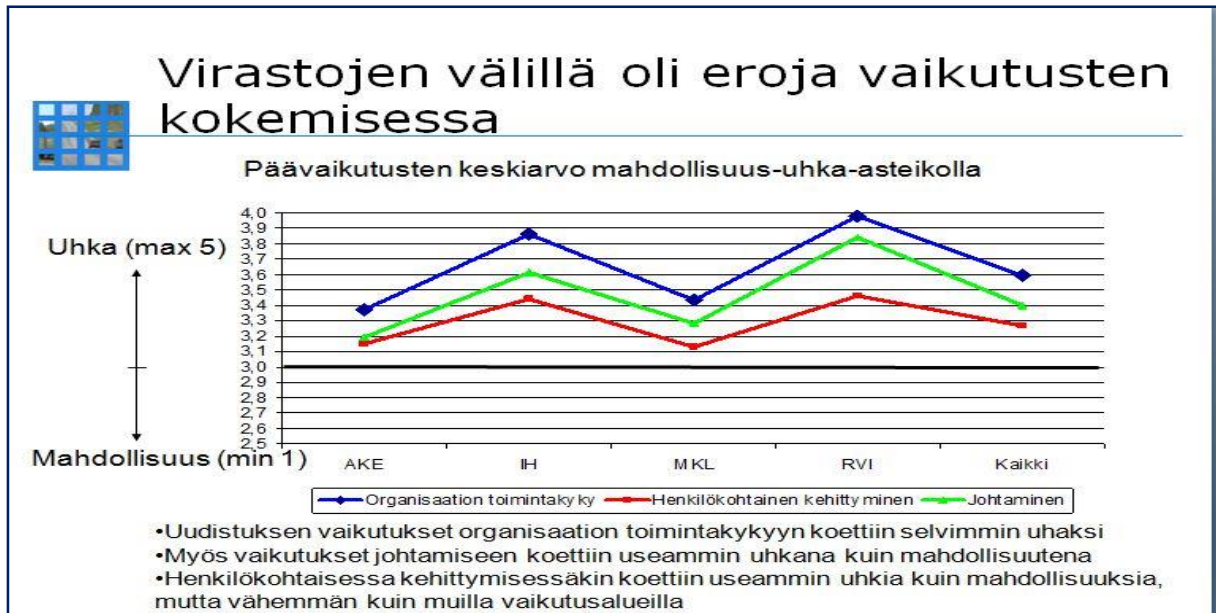
Kohderyhmä: Ajohallintokeskuksen, Ilmailuhallinnon ja Rautatieviraston koko henkilöstö sekä Merenkululaitoksen Liikenteen turvallisuusvirastoon siirtyvien toimintojen henkilöstö.

Vastaajia 360 (70 % kohderyhmästä)



Liitteet 6. Liikenteen turvallisuusvirastoon siirtyvät: vastaajat ja vastausprosentit.

Lähde: LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Henkilöstön pääviestit. Henkilöstökysely elo- syyskuu 2009. Tulokset uudistuksen vaikutuksia ja vuorovaikutusta koskeneista kysymyksistä. Koonneet: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy.



Liitteet 7. Virastojen välisiä eroja, virastouudistus 2009

Lähde: LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Henkilöstökysely 2008 – analyysi mahdollisuuksista ja uhkista: AKE, IH, MKL, RVI. Toteutus: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy.



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Päätös

VM/528/02.00.05/2009

17.6.2009

Liikenne- ja viestintäministeriö

Viite: Liikenne- ja viestintäministeriön kirje 18.3.2009

TILIVIRASTOKSI MÄÄRÄÄMINEN

Viitekohdassa mainitussa kirjeessään liikenne- ja viestintäministeriö on todennut, että liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan kuuden tiliviraston toiminta organisoidaan 1.1.2010 lukien siten, että muodostetaan kaksi uutta tilivirastoa kuuden nykyisen tiliviraston sijaan.

Liikenne- ja viestintäministeriö esittää, että valtiovarainministeriö määräisi Väyläviraston ja Liikenteen turvaviraston tilivirastoksi 1.1.2010 lukien.

Valtiovarainministeriö on pyytänyt hakemuksesta Valtiontalouden tarkastusviraston, Valtiokonttorin ja Valtiovarain controllerin lausunnot. Valtiokonttori on antanut puoltavan lausunnon.

Valtiovarainministeriö määrää valtion talousarviosta annetun asetuksen 24 §:n (927/1994) nojalla Väyläviraston ja Liikenteen turvaviraston 1.1.2010 lukien tilivirastoksi. Samasta ajankohdasta lakkautetaan tilivirastot Tiehallinto, Ratahallintokeskus, Merenkulkulaitos, Ilmailuhallinto, Ajoneuvohallintokeskus ja Rautatievirasto. Valtiokonttori määrää tilivirastotunnuksen uusille tilivirastoille.

Valtiovarainministeri

Jyrki Katainen

Budjettineuvos

Petri Syrjänen

TIEDOKSI

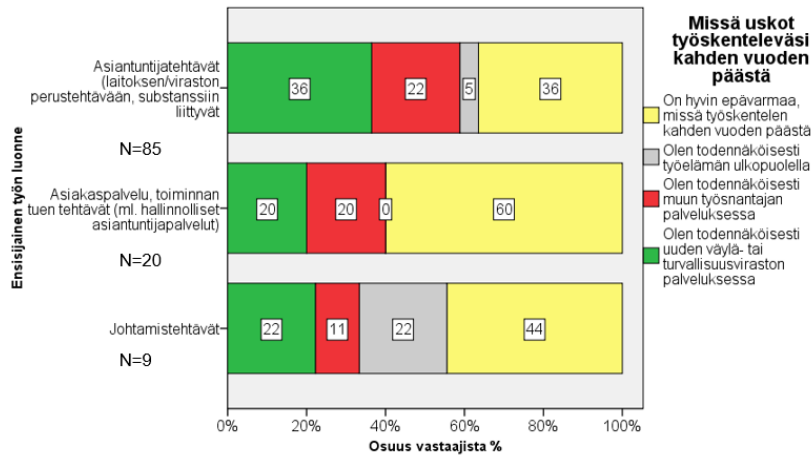
Valtiontalouden tarkastusvirasto
Valtiovarain controller
Valtiokonttori

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Snellmaninkatu 1 A, Helsinki
PL 28, 00023 Valtioneuvosto
www.vmm.fi

Puh. 09 160 01 tai 09 578 11 (vaihe)
Faksi 09 160 33123
valtiovarainministerio@vm.fi
Y-tunnus 0245439-9

Liitteet 8. Tilivirastoksi määrääminen

Missä uskot työskenteleväsi kahden vuoden päästä



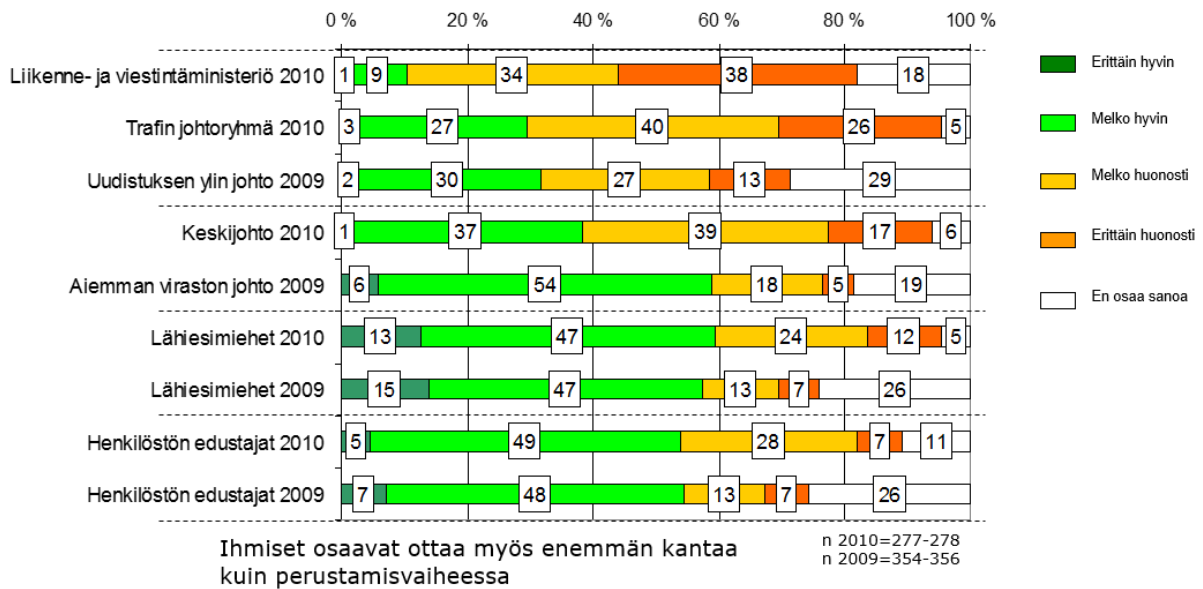
Uudessa turvallisuusvirastossa uskoo todennäköisesti olevansa 32 %, muun palveluksessa 21 % ja hyvin epävarmana tulevan työnantajan kokee 41 % vastaajista. 5 % siirtyy pois työelämästä. Näkemys työnantajasta kahden vuoden päästä on samankaltainen eri henkilöstöryhmissä, erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Liitteet 9. Missä uskot työskenteleväsi kahden vuoden päästä

Kritiikki voimistunut johtoa ja keskijohtoa kohtaan



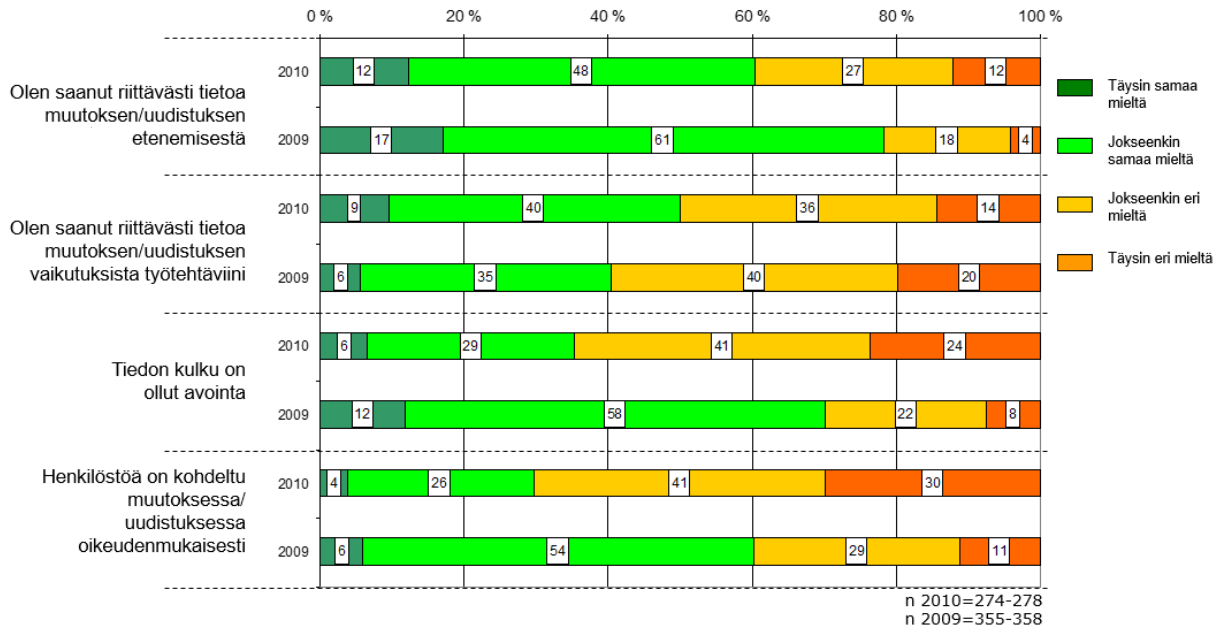
Osapuolten onnistuminen muutokseen liittyvissä tehtävissään



Liitteet 10. Kritiikki voimistunut johtoa ja keskijohtoa kohtaan 2009-2010

Lähde: Henkilöstökyselyt 11.12/2010, Henkilöstöviestit: Eskelinen & Niemelä 2011.

Avoimen tiedonkulun ja oikeudenmukaisen kohtelun kokemukset heikentyneet perustamisvaiheesta



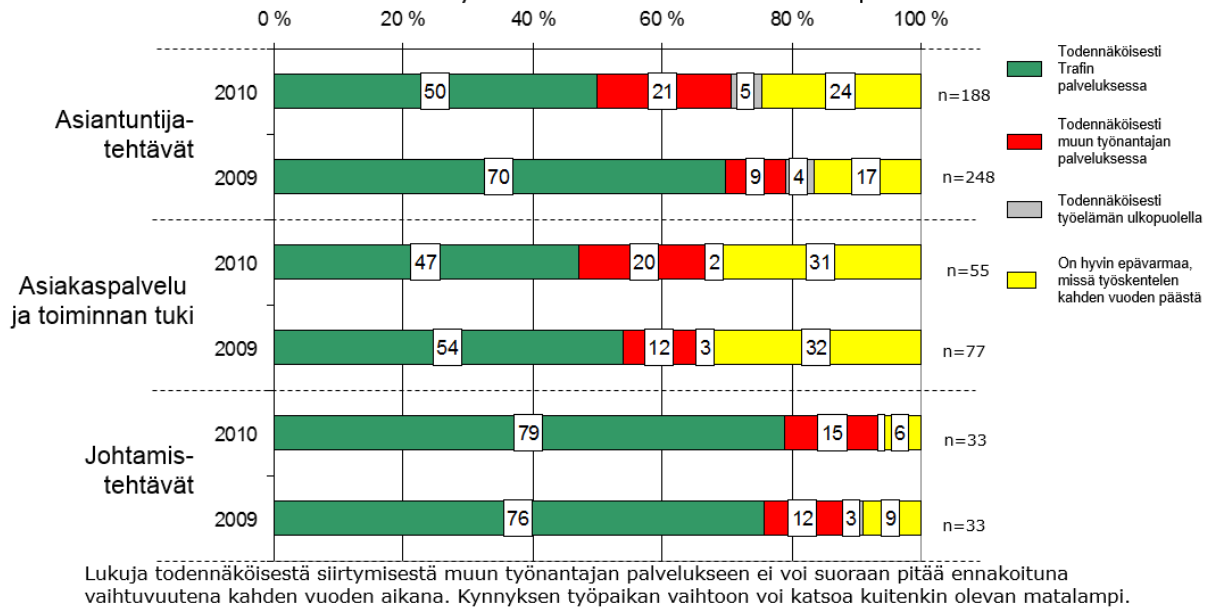
Liitteet 11. Tiedonkulku ja oikeudenmukaisuus 2009-2010

Lähde: Henkilöstökyselyt 11.12/2010, Henkilöstöviestit: Eskelinen & Niemelä 2011.

Erityisesti asiantuntijatehtävissä olevien epävarmuus pysymisestä Trafin palveluksessa on kasvanut



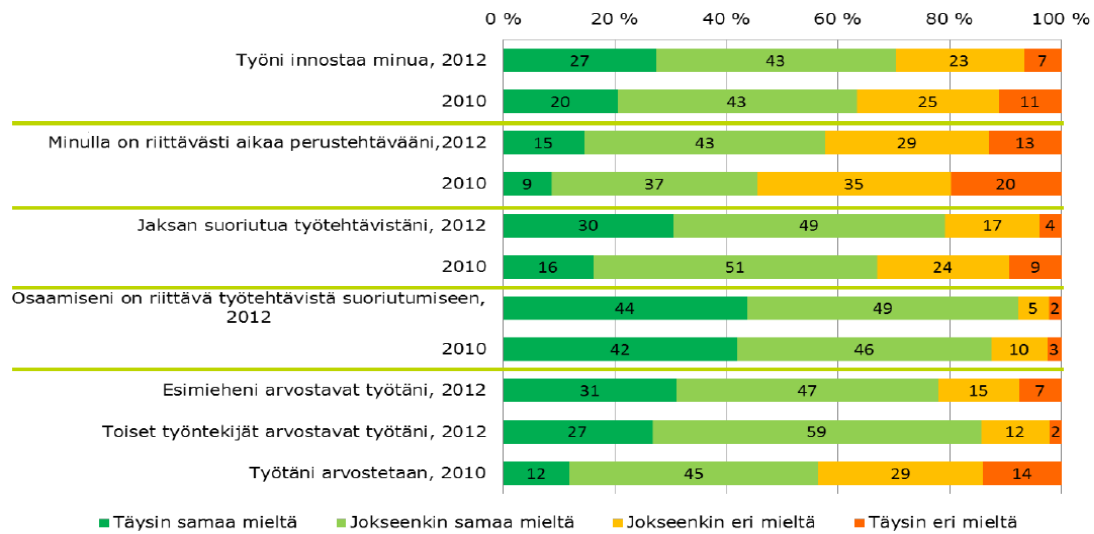
Missä uskot todennäköisesti työskenteleväsi kahden vuoden päästä



Liitteet 12 Epävarmuus pysymisestä Trafissa, erityisesti asiantuntijat 2009-2010

Lähde: Henkilöstökyselyt 11.12/2010, Henkilöstöviestit: Eskelinen & Niemelä 2011.

Työn kokemus on kehittynyt myönteiseen suuntaan



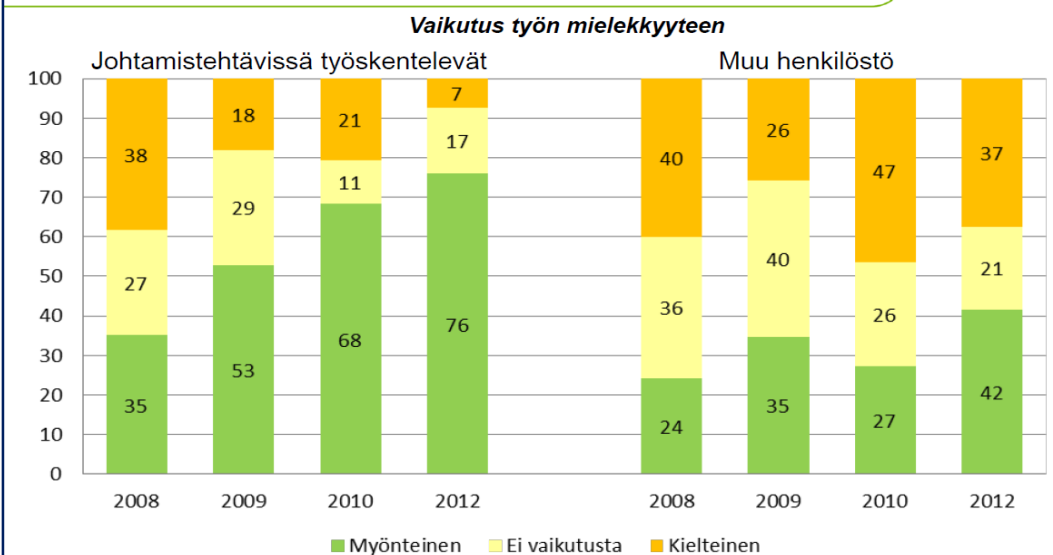
18.4.2012

Liikenteen turvallisuusvirasto

Liitteet 13. Työn kokemus on kehittynyt myönteiseen suuntaan

Lähde: Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely 3/2012. Henkilöstöviestit. Eskelinen & Niemelä 24.5.2012.

Johtamistehtävissä olevat motivoituneita muutoksista, kuinka muut mukaan?



18.4.2012

Liikenteen turvallisuusvirasto

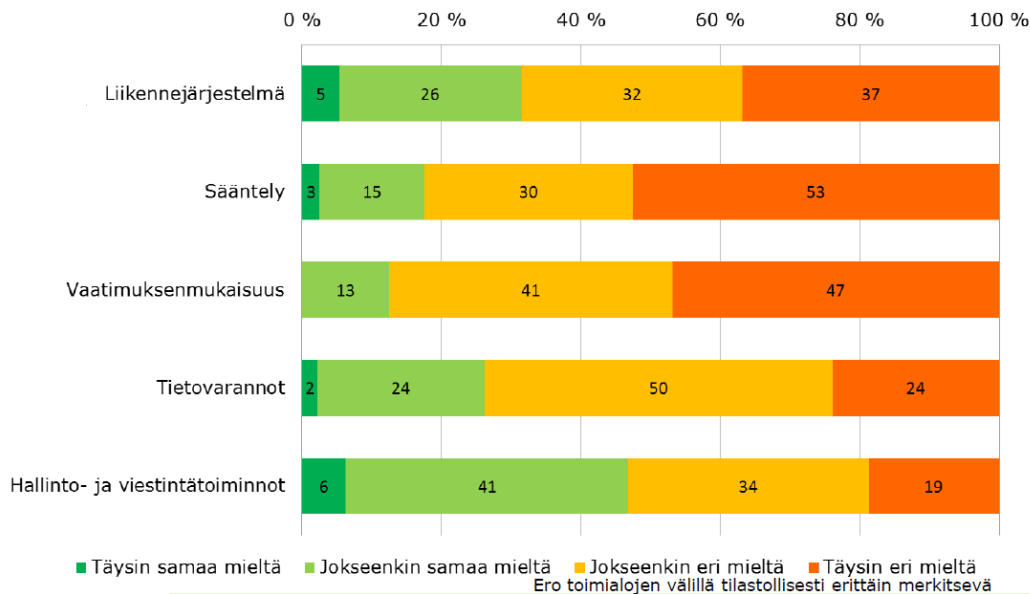
Liitteet 14. Vaikutus työn mielekkyyteen, vertailuvuodet 2008 – 2012

Lähde: Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely 3/2012. Henkilöstöviestit. Eskelinen & Niemelä 24.5.2012.

Toimialojen välillä eroja vastuiden selkeydessä



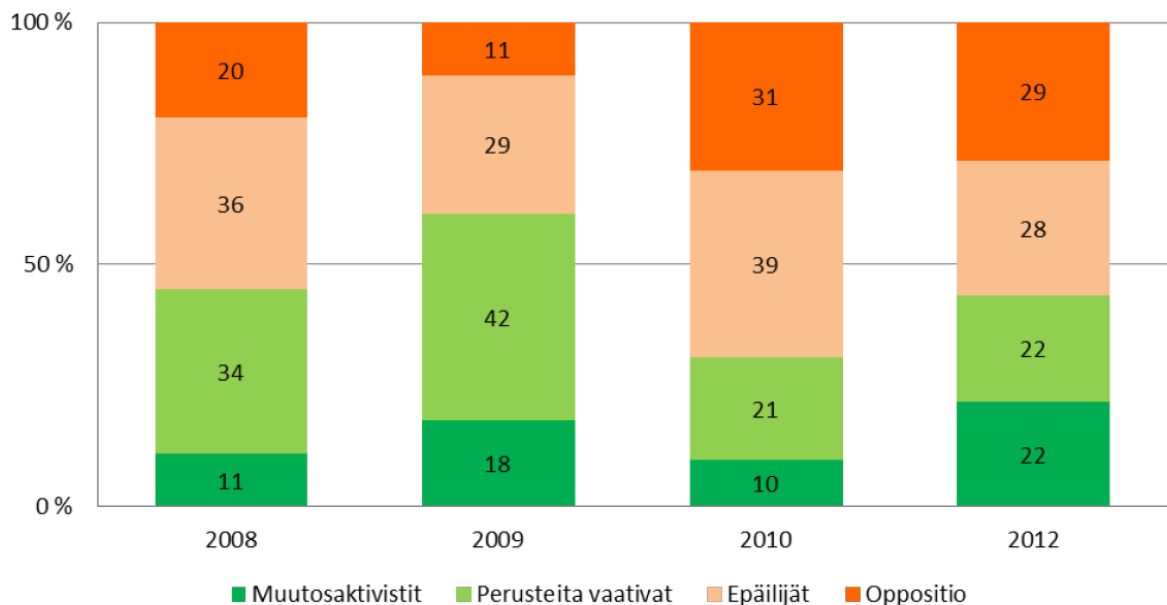
Kaikki Trafille kuuluvat tehtävät on selkeästi vastuutettu organisaatiossa



Liitteet 15. Toimialojen välillä eroja vastuiden selkeydestä

Lähde: Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely 3/2012. Henkilöstöviestit. Eskelinen & Niemelä 24.5.2012.

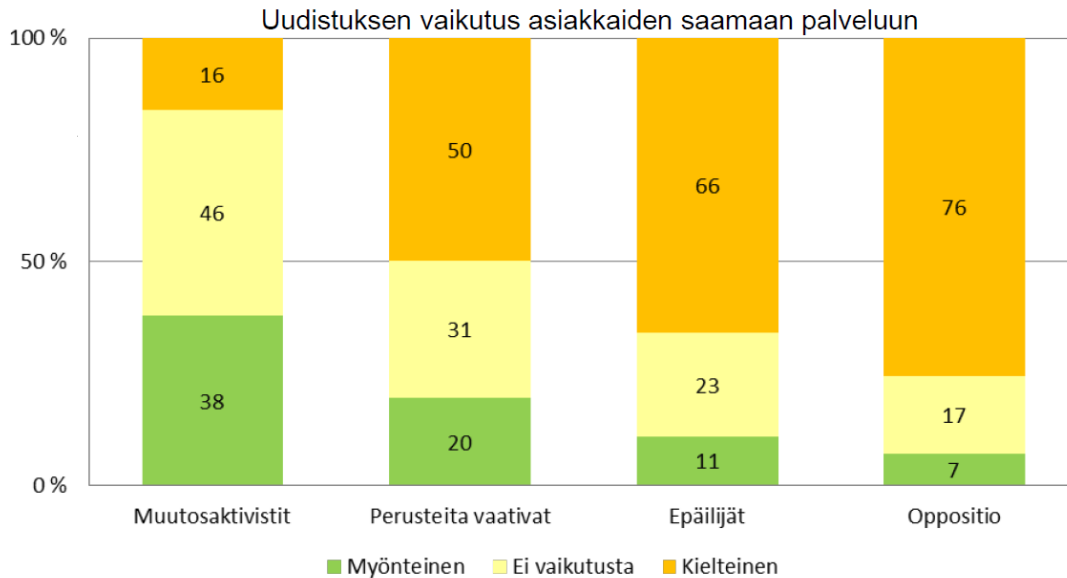
Trafin ja sen edeltäjien henkilöstön jakautuminen muutoksen kokemuksen ryhmiin 2008-2012



Liitteet 16. Henkilöstön jakautuminen muutoksen kokemuksen ryhmiin

Lähde: Henkilöstökyselyt 3/2012, Henkilöstöviestit: Eskelinen & Niemelä

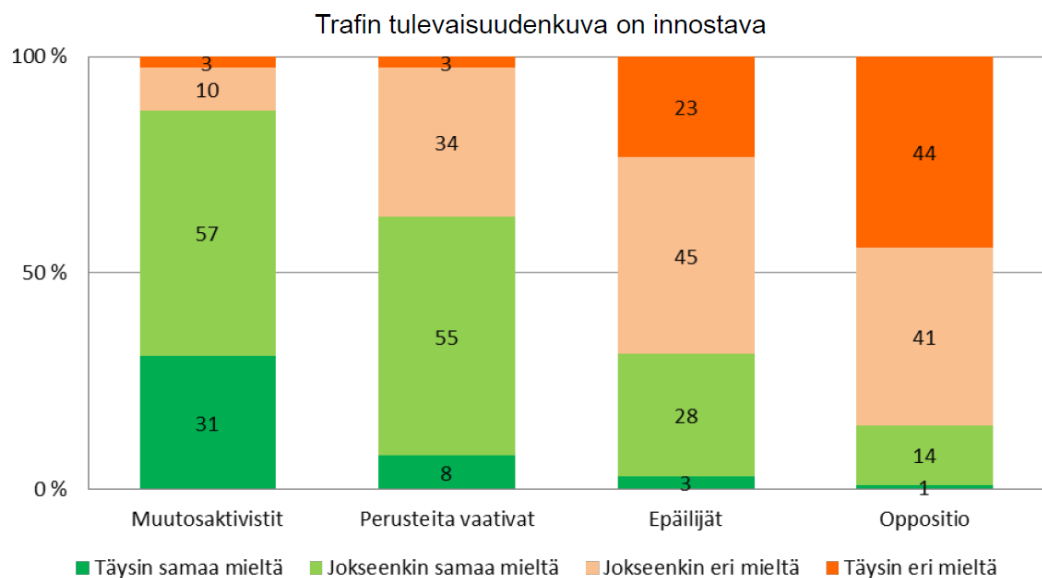
Muutoksen johtamisen ryhmät kokevat vaikutukset toimintaan eri tavoin



Liitteet 17. Uudistuksen vaikutus asiakkaiden saamaan palveluun

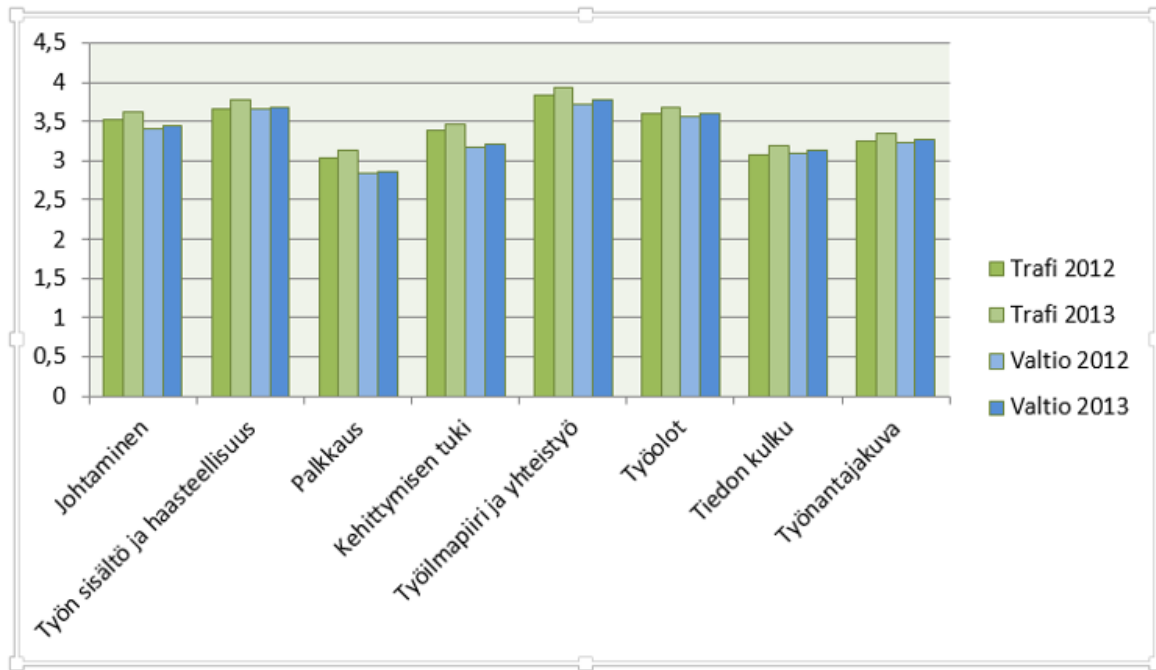
Lähde: Henkilöstökyselyt 3/2012, Henkilöstöviestit: Eskelinen & Niemelä

Muutoksen kokemisen ryhmät näkevät tulevaisuuden erilaisena

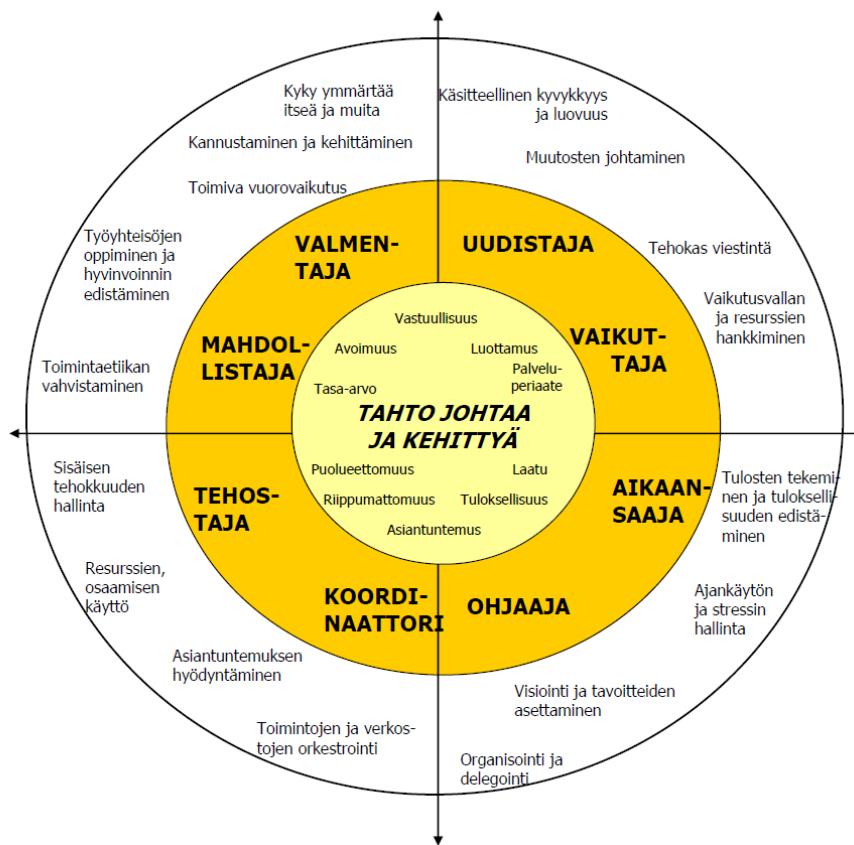


Liitteet 18. Muutoksen kokemisen ryhmät näkevät tulevaisuuden erilaisena

Lähde: Henkilöstökyselyt 3/2012, Henkilöstöviestit: Eskelinen & Niemelä



Liitteet 19. Trafi ja valtio vertailua muutosjohtamisesta, työn haasteellisuudesta, ym.
Lähde: Trafin henkilöstötilinpäätös 2013.



Liitteet 20. Johtajan roolit ja osaamisvaateet
Lähde: Johtamis- ja esimiesvalmennus Trafissa 2011-2013. Johtajana kehittyminen 21.5.2012

Tunnuslukuja

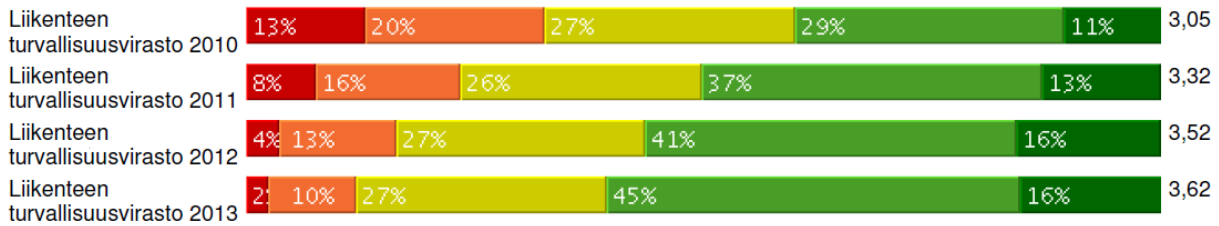


Liitteet 23. Trafin toiminnan tunnuslukuja

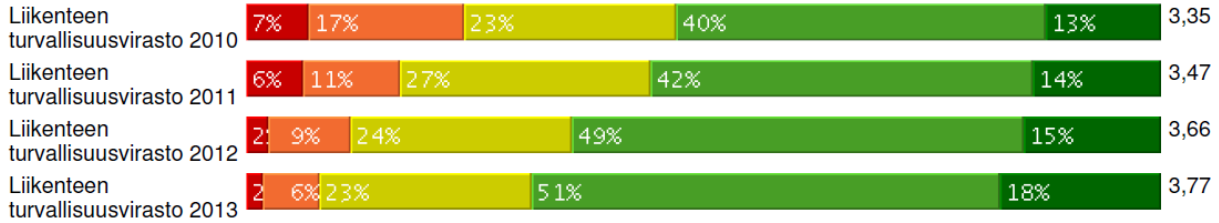
Lähde: Trafitutkimuksia 2015

BARO2013, Työilmapiirikyselyt, tulokset koko Trafi 2013. 19.11.2013.

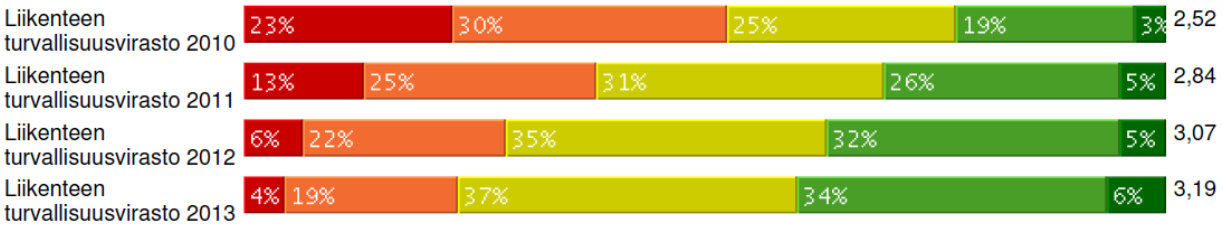
Johtaminen



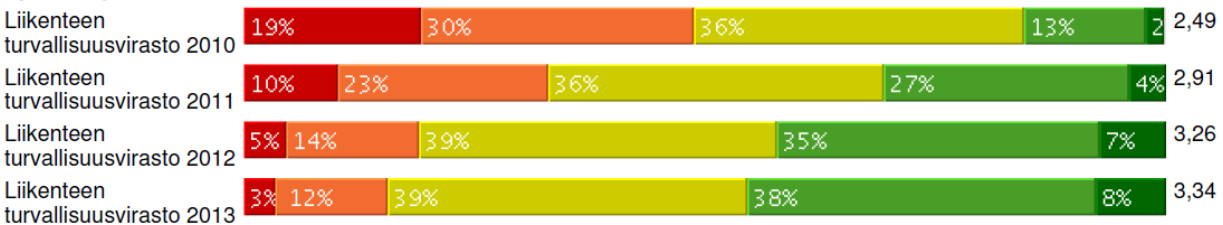
Työn sisältö ja haasteellisuus



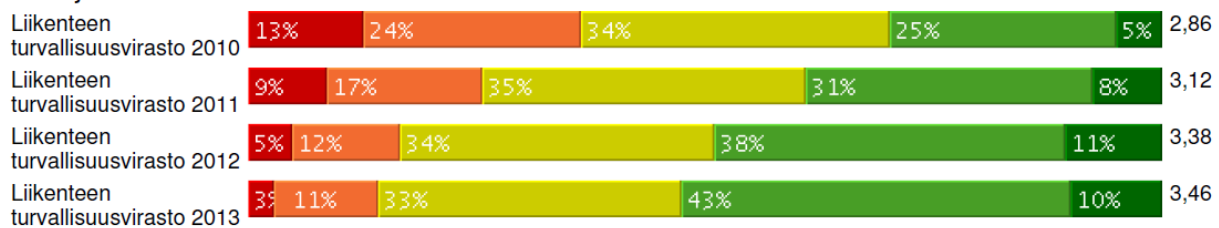
Tiedon kulku



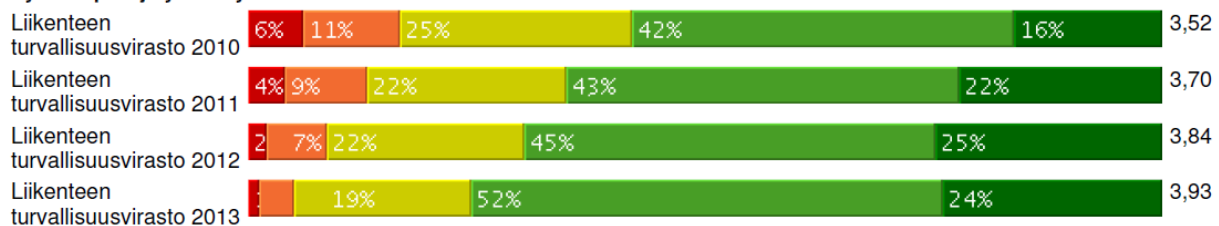
Työnantajakuva



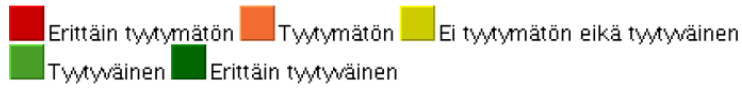
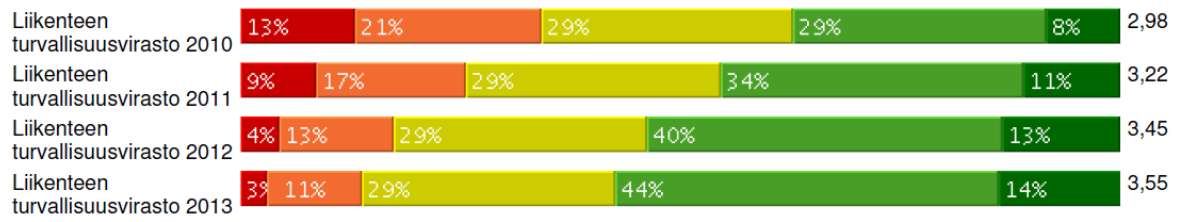
Kehittymisen tuki



Työilmapiiri ja yhteistyö



Y Yhteensä



*Liitteet 24. Vuosivertailu (2010-2013) esitys:
Johtaminen, työn haasteellisuus, viestintä, yhteistyö, ym.*

Liitteet 25. Hyökkäys. Kuvakollaasi 2008

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CC8QFjAG&url=http%3A%2F%2Ffi.wikipedia.org%2Fwiki%2FEdvard_Isto&ei=HvcDVfXcGuLMyAOJ94GQAw&usg=AFQjCNEEtdsFMNp3-tsOzPxILRLyA6-9Gg Google 13.3.2015, Kuvakaappaus



Eetu Ikonen teos Hyökkäys 1899

*Liitteet 26. Leikkiviä poikia rannalla. Edelfelt (1884). Kuvakollaasi 2008
Kuvakopio Helsingin Sanomat 9.3.2015*



8.1 Lähteet:

Aaltonen, Mika. & Kovalainen, Anne. (2001). Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Svenska Handelshögskolan. Yliopistopaino, Helsinki.

Adler, Nancy J. (2002). International Dimensions of Organizational Behaviour. 4. Edition. Ohio. USA. South-Western. Thomson learning.

Alanen, Leena, Salminen, Veli-Matti & Siisiäinen, Martti (2007). Sosiaalinen pääoma ja paikalliset kentät. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 2007.

Aikio Annukka (2000) (toim.) Uusi sivistyssanakirja. Uusinut Rauni Vornanen. Otava, Helsinki.

Alasuutari, Pertti (2001, 3. uudistettu painos): Laadullinen tutkimus. Vastapaino

Alasuutari, Pertti (2007). Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus. Gaudeamus, Helsinki.

Alkuteos: Social Theory and Human Reality (London: Sage 2004). Suomentanut Tampereen yliopiston kääntäjäryhmä Kaisa Koskisen johdolla.

Alasuutari, Pertti (2014). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Alasoini, Tuomo (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Kustantaja: Taloustieto Oy.

Alasoini, Tuomo (2001). Käsiohjaava muutos suomalaisilla työpaikoilla. Uusi operatiivisen ja organisatorisen kehittämisen malli? Hallinnon Tutkimus. 20. vuosikerta 1/2001.

Alasoini, Tuomo. Työelämäinnovaatioita koskevan tiedon ja osaamisen aktivointia tutkimuksen kehittämisen avulla. Näkemyksiä Tekesin suunnasta. Tekes. *Google – luku 30.1.2015.*

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna (2005). Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Yritysjulkaisut, Edita Prima Oy. Helsinki.

Alijärvi, Pirjo (2009): Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä. Case Kiipulasäätiö. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimnon opinnäytetyö. Hämeen Ammattikorkeakoulu.

Anttila, Pirkko (1998). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. www.metodix.com
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.metodix.com%2Ffi%2Fsisallys%2F01_menetelmat%2F01_tutkimusprosessi%2F02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta&ei=t4YrVaPUIoH6sAHGj4LgDQ&usg=AFQjCNEPGPhaJHTUTyv7j8nU1SNvxTnFKA

Anttilainen, Susanna (2009). Johtajuuden rakentaminen toimitusjohtajan blogiteksteissä – metafora-analyysi tapauksesta Finnair. Helsingin kaupunkikorkeakoulu, Kielten ja viestinnän laitos.

Ansoff, Igor (1984a). Strategisen johtamisen käsikirja. Otava. Hensinki.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael (2007). Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Tammerprint Oy, Tampere, 2011.

Airaksinen, Jenni (2009). Hankala hallintouudistus. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Aronen, Kauko, Ketonen, Arja & Laamanen, Elina (2009). Uusi kunta – uusi tapa johtaa? Kuntaliitosten polkuriippuvuudet ja niiden johtaminen. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 37. vuosikerta 3/2009.

Bass, Bernard & Avolio, Bruce (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage.

Berndtson, Erkki (2005). Poliitiikka tieteenä. Johdatus valtio-opilliseen ajatteluun. Hallinnon Kehittämiskeskus. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Berlin, Satu (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia No 198. Liiketaloutiede 81. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Bion, Wilfred R. (1979). Kokemuksia ryhmistä: ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Weilin + Göös.

Burnes, Bernard (2004). Managing Change. A strategic Approach to Organizational Dunamics. Fouth Edition. Harlow, London ets., Prentice Hall.

Burnes, Bernard & Cooke, Bill (2013). Kurt Lewin`'s Field Theory: A Review and Re-evaluation. Manchester Business School, University of Manchester. IJMR International Journal of Management Reviews, Vol. 15/2013.

Bourdieu, Pierre (1984). Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste. Alkuperäinen teos: La distinction: Critique sociale du jugement 1979. Harvard University Press, Cambridge.

Bourdieu, Pierre (1985.) Alkuperäinen teos: Questions de sociologie (1980). Suomenkielisen laitoksen toimittanut: J. P. Roos (1985). Pierre Bourdieu Sosiologian kysymyksiä. Tampere: Vastapaino.

Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic J. D. (1995). Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta. Suomenkielisen laitoksen toimittaneet M`hammed Sabour ja Mikko A. Salo. Alkuperäinen teos: R`eponses: pour une anthropologie reflexive 1992. Joensuu University Press, Joensuu.

Boudreau, John, W. & Ramstad, Peter, M. (1997): Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History. Human Resouce Management, Vol. 36. No. 3, s. 343 – 356.

Bourdieu, Pierre (1998). Järjen käytännöllisyys: Toiminnan teorian lähtökohtia. Teoksessa Purhonen, Semi (toim.) J.P.Roos. Vastapaino. Tampere 2006.

Bourdieu, Pierre (2005). Habitus. Teoksessa J. Hillier & E. Rooksby (toim). Habitus: a sense of place. 2. painos. Aldershot.

Boudreau, John, W. & Ramstad, Peter, M. (2008). Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Englanninkielinen alkuteos: Beoynd HR. Gummerus Kirjapaino Oy.

Casey, Catherine (1995). Work, Self and Society: After industrialism. Routledge, Lontoo.

Denison, Daniel, R. & Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. Organization Science, 6

Edvinsson, Leif & Malone, Michael, S. (1997): Intellectual Capital. The proven way to establish your company`s real value by measuring its hidden brainpower. London: Haper Business.

Engeström, Yrjö (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino, Tampere.

Engeström, Yrjö & Virkkunen, Jaakko (2007). Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Kirjassa: Ramstad, Elise, Alasoini, Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymitapoja, menetelmiä, kokemuksia tulevaisuuden haasteita, Tykes raportteja 53. Helsinki,

Eronen, Heikki (2011): Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1667. Tampereen yliopisto, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Erämetsä, Timo (2001). Myönteinen muutos. Tammi

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2003 6. painos): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma. WSOYpro. 3.painos, 2005.

Fernandez, Sergio (2007). Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change?

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Farp.sagepub.com%2Fcontent%2F37%2F3%2F324.short&ei=XMwzVzfOMMsgGqj4HICw&usg=AFQjCNEPz8SLij600hLRdQmhBWAMzVGHTw>

Gromov, Anna & Brandt, Tiina (2011): Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustudkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/11, 65-83.

Grönroos, Mauri (2003). Mahdollisuuksien aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Transatlanta Oy. Vammalan kirjapaino Oy.

Haataja, Marjaana & Tiirinki, Hanna & Suhonen, Marjo & Paasivaara, Leena (2012). Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. Hallinnon Tutkimus 31. vuosikerta 3/2012.

Haiko-Christoforou, Tuulikki (2007). Kulttuurien aiheuttamat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika (2010). Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi johtaminen muuttuu? EVA, tutkimuksia ja raportteja. Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki 2010.

Hakari, Kari (2013) Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Hakulinen, Hanna & Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2012): Terveydenhuollon muutostutkimus 2000 – 2010 – kirjallisuuskatsaus. Hallinnon Tutkimus 1/2012, 31. vuosikerta. Julkaisija hallinnon Tutkimuksen Seura r.y.

Hanhinen, Taina (2010): Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2010.

Harisalo, Risto (1996). Oriveden malli hallinnon ja politiikan elvyttämiseksi. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Tampere.

Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (2002). Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Acta Nro 151, 1. painos. Suomen Kuntaliitto.

Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere University Press, Tampere

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio (2010). Luottamus. Pääomien pääoma. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Harju, Kristiina (2002). Johda rohkeasti. Liiderin arkea kiireorganisaatioissa. Tammi, Helsinki 2002.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) (2008). Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. ACTA-sarja, Kuntaliitto.

Harmaala, Eeva (2010). Puhallettaisko ”yhteen hiileen”? Tutkimus Haapaveden kaupungin päivähoitohenkilöstön henkisestä työhyvinvoinnista. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma.

Hautala, Taru (2006). Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia nro 158. Vaasan yliopisto.

Hautala, Tiina, Ojalehto, Mira & Saarinen, Johanna (toim.). Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulun projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turku University of Applied Sciences. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy. Tampere 2012.

Haveri, Arto & Majoinen, Kaija 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Acta-sarja nro 123. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Haveri, Arto & Nieminen, Juri (2003). Mitä hyötyä on kuntien yhdistymisestä? Kuntien yhdistymisen vaikutukset luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kokemana Heinolassa, Lohjalla ja Porvoossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/03.

Haveri, Arto, Laamanen, Elina & Majoinen, Kaija (2003) Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Acta Nro 155. Suomen Kuntaliitto.

Haveri, Arto & Vallo, Minna (2004). Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4, pp. 292 – 307. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Heckscher, Charles (2007). The Collaborative Enterprise. Managing Speed and Complexity in Knowledge-Based Business. Yale University Press, New Haven and London.

Heikka, Helena (2008). Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Acta Universitatis Oulensis D 968.

Helander, Jaakko (2000). Oppiminen ratkaisusuuntautuneessa terapiassa ja ohjauksessa. Helsingin yliopiston Kasvatustieteellisen laitoksen tutkimuksia 169.

Hellström, Martti (2004). Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Tutkimuksia 249. Yliopistopaino Helsinki. Google-luettu 2.2.2015

Helenelund, Jan-Erik, Luoto, Ilpo, Mäntylä, Niina & Siikavirta, Kristian (toim.). New public managementin etsiminen reformiaallon perintö. Juhlakirja professori Eija Mäkisen 60-vuotispäiväksi. Acta Wasaensia 265, Oikeustiede/Julkisoikeus, Vaasan yliopisto 2012.

Heiskanen, Erika & Salo, Jari (2007). Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Talentum, Helsinki.

Heiskanen, Heikki (2002). Johtamisen ammattietiikka. Teoksessa: Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki, Yliopistopaino.

Hietamäki, Marja (2013). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Akateeminen väitöskirja, Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies N:o 63, Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Hetemäki, Ilari (1999) (toim.) Filosofian sanakirja. WSOY, Juva.

Hiltunen, Elina (2000). Heikot signaalit – teoriakatsaus. Futura Vol.2.

Hiltunen, Elina (2008). The future sign and its three dimensions. Futures 40.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2005): Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki. Painopaikka: Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005 (11.painos).

Holdt, Christensen P. (2003). Knowledge Management: Perspective and Pitfalls. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Holma, Aulikki & Lappalainen, Katri ja Pilkevaara, Sinikka (1997). Näkymätön näkyväksi – tieto, osaaminen ja Knowledge Management. Teknillinen korkeakoulu. Koulutuskeskus Dipoli. Info 1997:8. Espoo.

Hoverfält, Päivi (2012): Boundary activities and readiness for change during change program initiation. Muutosohjelman rajojen hallinta ja muutosvalmius ohjelman käynnistysvaiheessa. Akateeminen väitöskirja. Aalto University. School of Science, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University publications series, DOCTORAL DISSERTATIONS 70/2012. Helsinki.

Humphrey, Ronald (2002). Leadership and Emotional Intelligence in the Context of Organizational Dynamics. Romanian Journal of Experimental Applied Psychology. Vol. 3, ISSUE 1-2012.

Hussi, Tomi (2001): Aineettoman varallisuuden johtaminen – Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin. Julkaisija, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA. Sarja B 180, Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino Oy.

Huotari, Päivi (2009): Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere: Tampereen yliopisto.

Huusko, Liisa (2003). Sopiva tiimi. Akateeminen väitöskirja. Joensuun yliopiston Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 60. Joensuun yliopistopaino. Joensuu.

Hyrkäs, Elina (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino 2009.

Ikonen, Raimo (1984): Tavoitejohtamisen prosessiteoreettinen analysointi ja prosessien operationalistaminen julkisessa hallinnossa. Acta Universitatis Tamperensis, Sarja A, 182.

Ikonen, Risto (2001). Teoria kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatus 32 (5), 437-449.

Isosaari, Ulla (2008). Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Acta Wasaensia NO 188. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 4. Vaasan yliopisto.

Jaari, Aini (2004). Itsetunto, elämänhallinta ja arvot. Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Helsingin yliopisto. Helsinki 2004.

Janhunen, Kirsi-Marja (2013). Kouluhyvinvointi nuorten tulkitsemana. Publications of The University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 52. University of Eastern Finland.

Jalava, Urpo & Uhinko, Ailo (2007). 100 ideaa esimiestyöhön. Painopaikka: Karisto Oy. Hämeenlinna.

Jalonen, Harri (2008). Kohti viisasta valmistelua. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 36. vuosikerta 1/2008, 28-49.

Jalonen, Harri (2007): Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere University of Technology, Julkaisu 693 – Publication 693.

Jokivuori, Pertti (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Jolkkonen, Jari (1993). "ABM:n kytkennät strategiaan" kirjassa Lumijärvi, O-P. (toim.). Toiminnanjohtaminen. Weilin-Göös, Jyväskylä.

Juppo, Virpi, (2005a): Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa. Vaasan yliopiston julkaisuja ja tutkimuksia.

Juppo, Virpi (2005): Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja, 33. vuosikerta, 2/2005.

Juppo, Virpi, (2007): Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja, Vol. 35 No. 1, 9 – 19.

Juppo, Virpi (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasensia No 235, Julkisjohtaminen 15.

Juppo, Virpi & Ollila, Seija (2015). Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2015, 19-32.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki. & Saarikoski, Ville. (2004): Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009). Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Jyrkämä, Jyrki (1999). Mitä toimintatutkimus on? Teoksessa: H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Ateena.

Järvensivu, Anu (2010). Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere University Press.

Järvi, Susanna (2015). ALKU ympäristöhallinnossa. Aluehallintouudistus 2010 ympäristöasiantuntijoiden näkökulmasta. Acta Universitatis Tamperensis 2037. Tampere University Press.

Järvinen, Pekka (1999). Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 3. painos. WSOY. Porvoo

Järvinen, Pekka (2009). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos WS Bookwell Oy, Juva 2009.

Järvinen, Pekka (2014). Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy.

Järvinen, Pekka (2014). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 3. painos. Sanoma Pro Oy.

Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (2006). Kausaalisuhteet ja selittäminen tulkitsevassa tutkimuksessa. Teoksessa: Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. (toim). Rolin, Kristiina & Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Henttonen, Elina. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki 2006.

Kaakkuri - Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa (2006). Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus, Helsinki.

Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ylikoski, Petri (1999). Merkitys ja tulkinta. (toim). Kaakkuri-Knuuttila Teoksessa: Argumentti ja Kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot. Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kajamaa, Anu (2011). An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences. University of Helsinki. Unigrafia. Helsinki.

Kallio, Kirsi-Mari (2014). ”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?” – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohtajien yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Akateeminen väitöskirja. Sarja/Series A-1:2014. Turun kauppakorkeakoulu, Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Turku 2014.

Kallio, Pauli & Salminen, Marja (2015). 7 neuvoa uuteen työhön. Ura & työ. Helsingin Sanomat 22.2.2015.

Kallio, Pauli (2014). Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa. Publications of The University of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 54. Kopijyvä Oy, Joensuu 2014.

Kalliola, Satu (1996). Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätystä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kalliomaa, Sami (2009). Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän University Printing House, Jyväskylä 2009.

Kaukiainen, Yrjö & Leino-Kaukiainen, Pirkko (1992). Navigare Necesse. Merenkululaitos 1917-1992. Gummerus Kirjapaino OY. Jyväskylä 1992.

Karma, Markku (2012). Tunnetaito neljässä organisaatiotyyppissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-6:2010. Uniprit, Turku 2012.

Keskinen, Soili (2005). Yliopiston johtaminen ja koulujohtaminen osaamisen johtamisena. Teoksessa: Mikä meitä ohjaa? Toim. Timo Aarrevaara & Jutta Herranen. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

Kevätsalo, Kimmo. (1997). Globaali taylorismi, ay-liike ja tiimit: tapaus hissitehdas. Kirjassa: Alasoini & muut (1997).

Kevätsalo, Kimmo (2002). Luottamus, luottavaisuus ja paikallinen sopiminen. Kansantaloudellinen aikakauskirja – 98 vsk. 1/2002.

Kilpimaa, Aarne (2013). Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1848. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kinnunen, Marina (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja, Acta Wasaensia No 230. Universitas Wasaensis.

Kinnunen, Merja & Löytty, Olli (toim.) (2002). Tieteellinen kirjoittaminen. Vastapaino. Tampere 2002.

Kinos, Jarmo (2002). Kohti lapsilähtöisen varhaiskasvatuksen teoriaa. Kasvatus 2/2002, 33. vuosikerta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. Julkaisija: Suomen kasvatustieteellinen seura r.y.

Kivinen, Tuula (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Knowledge Management in Health Care Organizations. Akateeminen väitöskirja, Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopion yliopisto.

Kivinen, Osmo (2006). Habitukset vai luontumukset? Pragmatistisia näkökulmia bourdieulaisittain objektiiviseen sosiologiatieteeseen. Teoksessa: Purhonen, Semi (toim.) J. P. Roos. Vastapaino. Tampere 2006.

Kiviniemi, Markku (1989). Julkiset palvelut ja organisaatorakenteet. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Koivumäki, Jaakko (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisesta ja merkityksestä muuttuvissa asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Taju.

Kokko, Seija (2004). Mielenterveystoimiston asiakkaiden ja työntekijöiden käsityksiä hyvästä mielenterveystyöstä. Aroteoreettinen näkökulma mielenterveystyöhön. Oulun yliopisto. University Press, Oulu 2004.

Koli, Annarita (2014). Työn mieltä etsimässä. Työhyvinvoinnin edistäminen ammattiopettajien työssä. Kasvatustieteellinen tutkimus 257. Helsingin yliopisto. Unigrafia, Helsinki.

Korhonen, Kari, Santala, Riku, Utriainen, Pekka & Teräväinen, Ritva (2002). Henkilökunnan osallistamisella muutosvastarinta muutosvoimaksi. Hallinnon Tutkimus 21/2002, 200-203.

Kosonen, Karri & Buharist, Paul & Kesäjärvi, Sami & Kymäläinen, Pasi & Lehtonen, Tomi & Salonen, Jarmo & Tanskanen, Tiina (1999). Muutoksen etulinjassa. Karisto, Hämeenlinna.

Koski Antti & Vakkala, Hanna 2007. Oikealla polulla. Muutosjohtamisen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä. Acta nro 198. Lapin yliopisto, Työsuojelurahasto, Suomen kuntaliitto. Helsinki 2007.

Kotter, Johan P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos: Leading Change, Suomennos: Maarit Tillmann, Taitto ja kannen suunnittelu: Pirjo-Riitta Raivio. Oy Rastor Ab.

Kopakkala, Aku (2005). Porukka, jengi, tiimi, ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kujansivu, Paula (2007). Operationalisation of Intellectual Capital Management. International Forum on Knowledge Assets Dynamics, June/2007, Matera, Italy.

Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti & Sillanpää, Virpi (2007). Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. TALENTUM. Gummerus Kirjapaino Oy 2007.

Kujansivu, Paula (2008). Intellectual Capital Management. Understanding Why Finnish Companies Do Not Apply Intellectual Capital Management Models. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu. Julkaisu 747.

Kumpulainen, Kristiina (2013). Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies N:o 61. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy 1. painos, 2014.

Kuusela, Sari (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1024. Luettu 28.4.2015.

Kärki, Lotta-Maria (2007). Kunnan talouden tasapaino monimutkaisena ongelmana. Licensiaattitutkimus. Tampereen Yliopisto, Taloustieteiden laitos. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17699> Luettu 22.3.2014.

Kylmä, Jari (2000). Dynamics of hope in adult persons living with HIV/AIDS and their significant others – a substantive theory. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet ISBN: 951-781-924-2.

Kyösti, Anni & Airaksinen, Jenni (2014). Kun rajat eivät kadonneetkaan – Kuntaidentiteetin merkitys kuntaliitosprosesseissa – tutkimus neljän kuntaliitoksen vaikutuksesta kuntaidentiteettikokemuksiin. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 42. vuosikerta, 2/2014.

Laaksonen, Hannele & Niskanen, Jouni & Ollila, Seija & Risku, Aija (2005). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laihanen, Anna-Leena (2009). Ajopuusta asiantuntijaksi – luottamushenkilöarvioinnin merkitys kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 339.

Laamanen, Kai (2004). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otava

Laamanen, Kai (2008). Johda suorituskkyä tiedon avulla. Suomen Laatu keskus Oy. Espoo.

Laine, Pikka-Maaria (2009). Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3-4/2009, p. 181-206.

Laine, Pikka-Maaria (2010). Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia. Akateeminen väitöskirja, Sarja/Series A-1:2010. Turun kauppakorkeakoulu.

Laine, Kaarina & Talo, Johanna (2002). Interventiomallin kehittelyä päiväkodin vertausryhmästä syrjäytymiseen. Kasvatus 2/2002, 151.

Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Juva: PS-kustannus.

Laitinen, Eija (2014). Ammattikorkeakoulujen opettajien kulttuurienvälinen kompetenssi ja sen mittaaminen. Acta Universitatis Tamperensis 2005. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2014.

Laukkanen, Mauri ja Vanhala, Sinikka (1992). Liikkeenjohtamisen perusteet. KY-palvelu.

Lakoff, George & Johnson, Mark (1980). Metaphors We Live By. Chicago: University of Chicago Press.

Lehtinen, Esa (2013). Johtaminen, työelämän kehittäminen. Hämeen Sanomat 11.3.2013.

Lehtonen, Mikko (1998). Merkitysten maailma. Vastapaino, Tampere.

Leinonen, Jorma (2003). Käsite ja ymmärtäminen. Kasvatus 1/2003 (34.).

Lemminkäinen, Helena (2010). Kunta-alan osaajista työyhteisöviestinnän osaajia. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 38. Vuosikerta 4/2010.

Leppilampi, Asko (2004). Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille. Artikkelijulkaisu teoksessa Jaatinen & Kaikkonen & Lehtovaara (toim.) 2004. Tampereen yliopisto: TAJU, 196 – 215.

Levy, A. & Merry, U. (1986). Organisational Transformation. Approaches, Strategies, Theories. Praeger Publishers. New York.

Lewin, Kurt (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social change. Human relations. Vol. 1. P.5-41.

Lewin, Kurt (1975). Field Theory in Social Science. Westport: Greenwood Press Publisher.

Lewin, Kurt (1951). Field Theory in Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics. Edited by Getrud Weiss Lewin. Harper, cop., New York.

Lewin, Kurt (1958).

<https://books.google.fi/books?id=ZJoDm8mg8YIC&pg=PA127&lpg=PA127&dq=kurt+lewin+1958+unfreezing+moving+refreezing&source=bl&ots=pIgGWF4O5U&sig=ztZZA9IvAFO3Ky9JppPUXOfzQ&hl=fi&sa=X&ei=B0kEVfafOoHmUuKagfgB&ved=0CDIQ6AEwAw>

Lewicki, Roy. J. & Bunker, Barbara. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Kirjassa: Kramer & Tyler (1996). Google luku 25.1.2015.

Lewicki, Roy. J. & Bunker, Barbara. B.: Adapted from a paper by Lewicki & Bunker in Conflict Cooperation and Justice, Essays inspired by the work of Morton Deutsch, by Barbara B. Bunker, Jeffrey Z. Rubin & Associates. Google luku, 29.1.2015.

Linna, Anne (2008). "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, Turku School of Economics, Sarja/Series A-7:2008. Uniprint, Turku.

Liutu, Pekka (2011). Strategisten muutosohjelmien tehostaminen IT-yrityksessä tietojohdamisen keinoilla. Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous.

Lumijärvi, Ismo (2006a). Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. Työelämän tutkimus 3.

Lönnqvist, Antti (2002). Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Licensiaattitutkimus, Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Lönnqvist, Antti (2004). Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures. Akateeminen väitöskirja. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 475.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula (2005). Aineettoman pääoman johtaminen tietointensiivisissä palveluyrityksissä. <http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/TIP-julkaisu%20artikkeli.pdf> Luettu 2.4.2014.

Lähdesmäki, Kirsi (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Hallintotiede 7, No 113. Acta Wasaensia. Universitas Wasaensis 2003.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2004). Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija (2005b). Sitoutumisen johtaminen postmodernissa organisaatiossa. Yritystalous 3/2005, 28-32.

Majoinen, Kaija (2009). PARAS ja muutosjohtaminen luottamushenkilöiden näkökulmasta. Teoksessa: Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin. Teoksessa: *Rajala, Tuija & Sinervo, Lotta-Maria & Vakkuri, Jarmo (toim.) (2009).* Kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklinin juhlakirja. Taloustieteen laitos, Tampereen yliopisto. Kopio Niini Tampere 2009.

Manka, Marja-Liisa & Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna (2007). Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämisen tueksi. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Tampere. Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

Manni, Terhi & Paasivaara, Leena & Tiirinki, Hanna (2014). Yhteisöllisyyden rakentuminen organisaatioissa – Näkemyksiä Selänteen yhteistoiminta-alueen esimiehiltä ja luottamusmiehiltä. Kunnallistieteellinen aikauskirja. 42.vuosikerta, 3/2014.

Mannermaa, Mika (2004). Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Ekonomia sarja. WSOY Porvoo.

Markkula, Marja (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Acta Wasaensia 243, Vaasan yliopisto. Vaasa.

Martola, Ulla & Santala, Riku (1997). BPR-muutoksen johtaminen. WSOY, Helsinki.

Mauno, S & Kinnunen, U (2005). Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T. & Mauno S. (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. Originally Published in Psychological Review 50, 370-396.

Mattila, Pekka (2006). Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Helsinki

Mattila, Pekka (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. 1.painos. Talentum, Helsinki.

Mattila, Pekka (2008). Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen? Talentum, Helsinki.

Mattila, Pekka (2011). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Toinen paino. Talentum. Helsinki

Mensonen, Hannu (2012). Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa. Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakenneuudistuksen aikana. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1768. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Metsämuuronen, Jari (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, Jari (2000). Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia –sarja 1. Painopaikka: Jaabes OU, Viro 2000.

Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 3. Luettu 2.12.2014.

Mintzberg, Henry (1980). The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Morrison, Keith. (2010). Complexity, theory, school leadership and management: questions for theory and practice. Educational Management Administration & Leadership, 38.

Mäkinen, Olli (2005). Tieteellinen kirjoittaminen ABC. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. (2002). Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. 3.painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Mäkipieska, Marja. & Niemelä, Terttu. (2005). Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Oy, Helsinki.

Mälkiä, Matti (1994). Hallintohistoriallisen tutkimuksen asemasta julkishallintotieteen kentässä. Hallinnon Tutkimus 13. vuosikerta, 3/1994.

Määttä, Seppo & Virtanen, Petri (2000). Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisella sektorilla. Hallinnon Tutkimus (2).

Möttönen, Sakari (1997). Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. Kuntaliiton Acta-sarja. Suomen Kuntaliitto, Helsinki 1997.

Möttönen, Sakari (2002): Kunnan poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden suhde päämies-agenttiteorian valossa – johdatusta aiheeseen. *Hallinnon Tutkimus*, 2/2002, s. 178 – 188.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3 (3), 194 – 204.

Niiniluoto, Ilkka (1994). Merkitys-kollokvion avausanat. Teoksessa: Heinämaa (toim.). *Merkitys*. Tampereen yliopisto, Filosofian tutkimuksia 45.

Niiniluoto, Ilkka (2000). Johdatus merkityksen merkityksiin. Teoksessa: Airola & Koskinen & Mustonen (toim.). *Merkillinen merkitys*. Gaudeamus, 13 – 25. Helsinki.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Vartiainen, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus

Nivala, Veijo (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava 129-140.

Northouse, Peter., G. (2007). Leadership. Theory and Practice. 4. painos, California: Sage Publications.

Nummelin, Tarja (2007). Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WC Bookwell Oy, Juva.

Nummenmaa, Lauri (2010). Tunteiden psykologia. Tammi. Helsinki.

Nuutinen, Sanna, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa (2014). Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja* 42. vuosikerta 4/2014.

Nyberg, Kaisa, Perttula, Juha, Rannisto, Pasi-Heikki ja Stenvall, Jari (2014). Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja* 4/2014.

Nyholm, Inga (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja, Kuntaliiton Acta-sarja. Tampereen yliopisto.

Nyholm, Inga & Airaksinen, Jenni (2009). Muutoksen monet ulottuvuudet – miten tutkia muutosta kuntasektorissa? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37. vuosikerta 3/2009.

Näsi, Juha & Neilimo, Kari (2008). Mitä on liiketoimintaosaaminen. WS Bookwell Oy. Juva 2008.

Oikarinen, Tuija & Pihkala, Timo (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. (toim.) Uotila, Timo-Pekka. Teoksessa, Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan Yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa 2010.

Oljemark, Emilis (2015). Strateginen kommunikaatio ja luottamus päämies-agentti-malleissa. Kansantaloudellinen aikakauskirja 111 vsk. 1/2015.

Ollila, Seija & Niskanen, Jouni (2003). Hallinnollinen työnohjaus johtamistyön tukena kunnallisessa terveydenhuollossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 31. vuosikerta, 1/2003.

Otala, Leenamajja (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Pajula, Maija-Liisa (2013). Osaamisen johtaminen terveyssosiaalityössä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Lisensiaattitutkimus, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.

Pakarinen, Mikko (2014). Kohti matriisimaista toimintatapaa – Tapaustutkimuksena Turun kaupunki. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 42 vuosikerta, 1/2014. Kunnallistieteellinen yhdistys.

Pakkala, Arja (2011). Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Acta Universitatis Tamperensis 1623. Tampereen Yliopisto Oy – Juvenes Print, Tampere 2011.

Pentikäinen, Mikael (2014). Luottamus. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Perkka-Jortikka, Katriina (2002). Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Perkka-Jortikka, Katriina (2005). Kasva tosi johtajaksi. Edita

Pienimäki, Mari (2013). Työkaluja valokuvien kriittiseen tulkintaan. Jyväskylän yliopisto. Julkaisija: Suomen valokuvataiteen museo.

Pietiläinen, Ville & Kesti, Marko (2012). Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Juva: PS-kustannus.

Pietiläinen, Ville (2010). Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 62. Lapin yliopisto.

Piili, M (2006). Esimiestyön avaimet: Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Piironen, Hannu (2005). Epävarmuus, muutos ja ammatilliset jännitteet. Suomalainen sosiaalityö 1990-luvulla sosiaalityöntekijöiden tulkinnoissa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 264. 2. korjattu painos. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2005.

Pirnes, Unto (2002). Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Otava.

Pirnes, Unto (1999). Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavarantasarja nro 36, Keuruu, Otava.

Pirinen, Pekka (1996). The 1992 Reform of Finnish Accounting Legislation. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä and ER-Paino Ky. Lievestuore.

Pirttilä, Anneli (2007). Kilpailijaseuranta. Ekonomi sarja WSOY. Helsinki.

Pitkänen, Jaakko (2006). Jännitteet, kulttuurien törmäyksessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Acta Universitatis Tamperensis 1182. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2006.

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.

Ponteva, Katariina (2009). Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1430. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistunut muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Pohjanheimo, Esa (2012). Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

Puukka, Ilkka (2005). Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa. Kustannus Oy Suomen Mies Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Puusa, Anu & Mönkkönen, Kaarina & Kuittinen, Matti (2010). Teoksessa Puusa & Reijonen (toim.) 2010. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. ISBN 978-579-390-4.

Purhonen, Semi (2006). Bourdieu ja minä. Näkökulmia Pierre Bourdieun sosiologiaan. (toim. J. P. Roos). Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006.

Pynnönen, Anu (2015). Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. Hallinnon Tutkimus. 34. vuosikerta 1/2015.

Pöyhönen, Aino (2004). Modeling and Measuring Organizational Renewal Capability. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitas Lappeenrantaensis 200. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.

Pynes, Joan E. (2009). Human Resources Management For Public and Nonprofit Organization. 3th edition. San Francisco: Jossey-Bass. Google luku 2.12.2014.

Pyöriä, Pasi (2006): Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Raatikainen, Panu (2004). Ihmistieteet ja filosofia. Gaudeamus, Helsinki.

Raivola, Reijo (2000). Tehoa ja laatua koulutukseen. Aikuiskasvatus WSOY, Helsinki.

Rannisto, Pasi-Heikki, Stenvall, Jari & Harisalo, Risto (2011a). Luottamukseen perustuva johtaminen ja sopimusohjaus Tampereen kaupungissa. Teoksessa Rannisto, P-H. & Stenvall, J. & Juusenaho R. (toim.) Enemmän kuin osiensa summa: Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella. Tampere.

Rannisto, Pasi-Heikki, Nyholm, Inga & Stenvall, Jari (2011b). Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta. Teoksessa Rannisto, P-H. & Stenvall, J. & Juusenaho R. (toim.) Enemmän kuin osiensa summa: Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella. Tampere.

Rauramo, Päivi (2008). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.

Reikko, Kai & Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka (2010). Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku University of Applied Sciences. Tutkimuksia 31.

Rissanen, Tapio (1996). Menestys ja kuinka se saavutetaan. Pohjantähti.

Roos, Göran, Fernström, Lisa, Pionius, Leena & Rastas, Taru (2006). Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Yritysjulkaisut. EditaPrima Oy, Helsinki 2006.

Roos, J.P. (1987). Pelin säännöt: intellektuellit, luokat ja kieli. Teoksessa Bourdieu: Sosiologian kysymyksiä. Tampere: Vastapaino.

Routamaa, Vesa & Hakuli, Markku & Ryhänen, Jouko (1992). Johtaminen ja johdon tehtävät. Johtamispainotteinen lähestymistapa. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia No 158, Liiketaloustiede 60, Vaasa

Ruuskanen, Petri (2007). Sosiaalisella pääomalla selittäminen. Teoksessa: Sosiaalinen pääoma ja paikalliset kentät. (toim.) Alanen, Leena & Salminen, Veli-Matti & Siisiäinen, Martti. Koulutuksen ja tutkimuksenlaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä 2007.

Ruohotie, Pekka (2000a). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki. Edita.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (2003). Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna

Roukala, V. (1998). Toiminnan muutoksen toteutus. Suomen ATK-kustannus. Espoo.

Russell, J. A. (1983). Pancultural Aspects of the Human Conceptual Organization of Emotions. Kirjassa: *Karma, Markku (2012).* Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-6:2010. Uniprit, Turku 2012.

Räihä, Pekka (2010). Koskaan et muuttua saa! Luokanopettajakoulutuksen opiskelijavalintojen uudistamisen vaikeudesta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1559. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Ryttilä, Maari. (2000). Tietoperusteinen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Acta Universitatis Lapponiensis 214. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Ryömä, Arto (2015). Mielelliset ja keholliset johtajuusprosessit yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä kietomassa – empiirinen tarkastelu jääkiekkjoukkueen kontekstissa. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A2:2015.

Saari, Tiina (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Acta Universitatis Tamperensis, 1994. Tampere University Press, Tampere 2014.

Saarinen, Mikael (2007). Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology. Doctoral Dissertation Series 2007/2. Edita Prima Oy Helsinki 2007.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY.

Saarelma-Thiel, Tiina. (2009). Eteenpäin kriisistä. Helsinki Työterveyslaitos.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli (2007). Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Saarivirta, Toni (2004). Koulutuksen ja tutkimuksen taloudellinen merkitys. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1008. Tampere University Press.

Salminen, Ari (2004). Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen professorin arviointia hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 245, hallintotiede 29, Vaasan yliopisto.

Salminen, Ari (2008). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, Jari (2001). Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Salo, Petri (2014). Rehtoreiden monialaiset kompetenssit puntarissa. Hallinnon Tutkimus 33. vuosikerta 4/2014. Julkaisija Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y.

Salojärvi, Sari & Furu, Patrick & Sveiby, Karl-Erik (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. Journal of Knowledge Management. Vol. 9 No 2.

Sanchez, Ron (2001). Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles og the Organizational Competence. Oxford: Oxfor University Press.

Sanchez, Ron (2004). Understandig Competence – based management Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business Research, 57.

Savolainen, Leena, Lammintakanen, Johanna, Kivinen, Tuula & Sarkkinen, Hannu (2008). Seutuyhteistyö henkilöstön kokemana muutoksena. Terveystenhuollon henkilöstön kokemuksia seutuyhteistyöstä. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 36. vuosikerta 3/2008.

Savolainen, Taina (2011). Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa (in Finnish). Itä-Suomen yliopisto, kauppatieteiden laitos.

Seppänen, Janne (2001). Mitä on kuvanlukutaito?

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&cad=rja&uact=8&ved=0CD8QFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.academia.edu%2F5583112%2FLuottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana_taitona_ja_haasteena_digiajassa_in_Finnish_&ei=_VUyVYUqJqSvygO8l4GgCA&usg=AFQjCNEyLVc8LYcnhHXL7Iqp-o-NcA6haA

Savonmäki, Pasi (2007). Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Koulutuksen tutkimuslaitos, tutkimuksia 23. Jyväskylän yliopisto.

Schein, Edgar H. (2004). Organizational culture and leadership. Third edition. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (2002). Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. Reflections, Vol. 4, No 2.

Schein, Edgar H. (1999). The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Schein, Edgar. H. (1992). Organizational culture and leadership. Second edition. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (1991). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut: Ritva Liljamo & Asko Miettinen. 3. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1991.

Senge, Peter M. (1999). The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Doubleday Currency.

Senior, Barbara (2002). Organizational Change. Second Edition. Pearson Education Limited. Edinburgh gate.

Seppä, Matti-Esko & Virolainen, Harri (2014). Henkilöstön kokemuksia yhtiöittämisen mukanaan tuomista muutoksista. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 42 vuosikerta, 1/2014. Kunnallistieteellinen yhdistys.

Seppänen, Janne (2001)

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fviesverk.uta.fi%2Fkuvanluku%2Findex.php%3Fs%3D1%26b%3D1&ei=xRk5VcPdGom_ygOIkYCAA&usq=AFQjCNG5eLHkbVwuDPNiC9o3s6qVn32mWw

Silkelä, Raimo (2001). Luokanopettajaksi opiskelevien persoonallisesti merkittävät oppimiskokemukset. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja 32. vuosikerta 1/2001.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto (2006). Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Smith, Geoff (2004). Leading the professionals. How to inspire & motive professional service teams. London and Sterling, VA: Kogan Page Limited. USA.

Stacey Ralph D. (2001). Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation. Routledge.

Stacey; Ralph D. (2012). The Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the challenge of complexity. London: Routledge.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007): Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna & Selin, Antti (2007). ”Mees romppeines siihen” - Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Acta-tutkimussarja nro 191. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. ISBN 978-952-213-723-4 (pdf)

Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan” – Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Acta-tutkimussarja nro 204. Lapin yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Työsuojelurahasto, Painopaikka: Kuntatalon paino, Helsinki.

Stenvall, Jari & Airaksinen, Jenni (2009). Manse mallillaan. Acta nro 211. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sternberg & Lubart (1996)

www.cc.gatech.edu/.../Sternberg_Nature-of-creativity.p

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CC0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.cc.gatech.edu%2Fclasses%2FAY2013%2Fcs7601_spring%2Fpapers%2FSternberg_Nature-of-creativity.pdf&ei=TS1GVY6dOsa6swG_woCwCA&usq=AFQjCNEZjV2k2UFRDX5QuTIIEe2jfVDIA&bvm=bv.92291466,d.bGg

Sotarauta, Markku & Lakso, Timo (2000). Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta. Suomen Kuntaliitto.

Suikkanen, Asko & Kauppinen, Petri (1996). Suomalaisten hyvinvointimuutokset selviytymisen ja syrjäytymisen pelinä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1996:12. Helsinki 1996.

Suonsivu, Kaija (2006). Laboratoriohoitajien kokemuksia liikelaitostamisesta. Hallinnon Tutkimus 2/2002.

Suonsivu, Kaija (2014). Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 42. vuosikerta, 3/2014.

Sutinen, Päivi (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Akateeminen väitöskirja, Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1173. Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Painopaikka: Kuntatalon paino, Helsinki.

Strandman, Kristiina (2010). ”Valutetaan, sulautetaan, välitetään, maastoutetaan” – Rationaalisesta strategian viennistä moniääniseen vuoropuheluun kunnissa. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 38.vuosikerta 4/2010.

Strandman, Kristiina (2009). ”Se vain ilmestyi” – vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Lapin yliopisto.

Sydänmaanlakka, Pentti (2001). Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari OYJ, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

Syrjälä, Jari & Takala, Tuomo & Vanhala, Juhani (2008). Fyysinen tila strategian jalkauttamisen apuvälineenä. Hallinnon Tutkimus. 27. vuosikerta 3/2008.

Syvänen, Sirpa & Kasvio, Antti & Loppela, Kaija & Lundell, Susanna & Tappura, Sari & Tikkamäki, Kati (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos Printservice Oy, Helsinki.

Syväjärvä, Antti & Stenvall, Jari (2003). Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. Hallinnon Tutkimus 22 (2).

Syväjärvä, Antti, Perttula, Juha, Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon Tutkimus, Vol 26, No 3, s. 3-16.

Syväjärvä, Antti & Lehtopuu, Heidi & Perttula, Juha & Häikiö, Mikko & Jokela, Jari (2012). Inhimillisesti tehokas sairaala – Työn mielekkyys henkilöstön kokemana. LUP Lapland University Press. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi.

Tainio, Risto & Valpola, Anneli (1996). Johtajana muutoksissa. Porvoo WSOY.

Tanttu, Kaarina (2005). Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Akateeminen väitöskirja. Kuopio. Kuopion yliopisto.

Taskinen, Helena (2005). Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden yhdistämisessä. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet/26, Kuopio.

Tarkkonen, Juhani (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Temmes, Markku (1992). Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Temmes, Markku & Kiviniemi, Markku & Peltonen, Pauliina (2001). Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Tutkimukset ja selvitykset. Research reports 4/2001, Valtiovarainministeriö.

Temmes, Markku & Kiviniemi, Markku (1995). Muutoksen mahdollisuudet: Arviointeja ja näkemyksiä julkisen hallinnon kehittämisestä 1990-luvulla. Valtiovarainministeriö ja Helsingin yliopisto, valtiotieteen laitos. Helsinki.

ThurLOW, A & Helms Mills, J. (2009). Change, talk and sensemaking. Journal of Organizational Change Management, 22 (5).

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.academia.edu%2F348999%2FThurLOW_A._and_Helms_Mills_J._2009._Change_Talk_and_Sensemaking._Journal_of_Organizational_Change_Management_22_5_459-479&ei=Q1YiVY6rOcOtsAGe8YLIAQ&usg=AFQjCNH6aMHoMOjX2v59lgVUuLkEkax_-A&bvm=bv.89947451,d.bGg

Tienari, Janne & Vaara. Eero & Ainamo. Antti. (2003). Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasana muutos. Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja 2/2003, p. 311 – 333.

Tiihonen, Seppo (2000). Miten nostaa valtioneuvoston hallintakapasiteettia tietoyhteiskunnassa? Tietojohtaminen, strateginen työskentely ja verkostomainen toiminta. Hallinnon Tutkimus 4/2000, vol.19.

Tiusanen, Olavi (2005). Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995 – 1997. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1121. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Tukia, Helena, Kivinen, Tuula & Taskinen, Helena (2007). Knowledge Management diskurssina suomalaisessa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. Hallinnon Tutkimus 26 (1).

Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli (2004.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Tuominen, Kari (2001). Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Laatu keskus.

Turpeinen, Merja (2011). Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Acta Universitatis Tamperensis 1610. Tampere University Press, Tampere 2011.

Tökkäri, Virpi (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa (toim.) Perttula, J & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia. Juva: PS-kustannus.

Tökkäri, Virpi (2012). Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. Hallinnon Tutkimus. 31.vuosikerta 3/2012. Julkaisija Hallinnon Tutkimuksen Seura r.y.

Törmä, Sirpa (2001). Merkityksellinen oppiminen ja tiedon rakentaminen kasvatuksen haasteena. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja 32. vuosikerta. 1/2001.

Uusiautti, Satu (2008). ”Tänään teen elämäni parhaan työn” Työmenestys Vuoden Työntekijöiden kertomana. Acta Universitatis Lapponiensis 138. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

Uotila, Timo-Pekka (2010). (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa 2010.

Vakkala, Hanna (2012). Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Akateeminen väitöskirja, Acta 238. Suomen Kuntaliitto, Painopaikka: Kuntatalon paino, Helsinki.

Valkama, Pekka, Siitonen, Pentti & Martikainen, Juha-Pekka (2002). Ulkoistaminen on haaste sekä kunnan palveluille että hallinnon tutkimukselle. Teoksessa: Kuntien oikeus itsehallintoon – puheenvuoroja kuntien muuttuvasta roolista. Juhlakirja Raimo Lehkosen jäädessä eläkkeelle 2002. Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopisto, Tampere.

Valtee, Pasi (2002). Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä. Helsinki, Yliopistopaino 2. painos.

Valpola, Anneli (2007). Kuntajohto muutoksen osaajana. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutusyhtiön julkaisuja.

Varto, Juha (1995). Filosofian taito 2 – 3. Kirjayhtymä, Helsinki

Vartola, Juha (2005). Näkökulmia byrokraatiaan. 2. painos, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2005.

Vataja, Katri (2012). Kehittyvä työyhteisö. Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Tutkimus 86/2012. Juvenes Print – Tampere University Print. Tampere 2012.

Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Hakonen, Marko (2004). Hallitse hajautettu organisaatio. Sarja: Tekniikka ja talous, Talentum 2004.

Vehmanen, Petri (2002). Tilinpäätösinformaation ennustepitoisuus. Virkaanastujaisesitelmä 12.4.2002, Tampereen yliopisto. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 2/02.

Vesalainen, Jukka (2010). Verkosto-osaaminen ja yrityksen strateginen kyvykkyys. (toim.) Uotila, Timo-Pekka. Teoksessa, Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan Yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa 2010.

Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Akateeminen väitöskirja. Universitas Wasaensis.

Viitala, Riitta (2003). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, Riitta (2006). Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Otava, Keuruu.

Vihelä, Jenni (2008). Päätöksentekijöiden muutosvastarinta julkisissa organisaatioissa. Tapaus Tampereen kaupunki. Pro-gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.

Vilkkä, Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vlasceanu, Sbastian (2012). Leadership and Emotional Intelligence in the Context of Organizational Dynamics. University of Bucharest, Department of Psychology. Romanian Journal of Experiment Applied Psychology. Vol. 3., ISSUE 1-2012.

Virtanen, Juha (2010). Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Uniprint.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virkkunen, Jaakko (toim.). Osaamisen johtaminen muutoksessa Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge management kehittelystä Työelämän kehittämisohjelma Raportteja 20 Helsinki 2002.

Vuorinen, Riitta (2008). Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1348.

Vähämäki, Maija (2008). Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Akateeminen väitöskirja. Sarja/Series A-2:2008. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint, Turku.

Wacquant, Loic, J.D. (1995). Kohti sosiaalista prakseologiaa: Bourdiuen sosiologian rakenne & logiikka. Teoksessa Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic J. D.: Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta. Joensuu University Press, Joensuu.

Waris, Klaus (1999). Mental well-being at work. A Sign of a Healthy Organisation and a Necessary Precondition for Organisational Development. People and work- research reports 28. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Weick, K E., Sutcliffe, K & Obstfeld, D (2005). Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, 16 (4).
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdrillscience.com%2FDPS%2Forganizingandtheprocessofsensemaking.pdf&ei=-VUiVd7YLCigsAG_qoPQAg&usg=AFQjCNGfwZPIU7S5WKpAuwDKpYYVj-oOPA&bvm=bv.89947451,d.bGg

Weiss, C. (1995). The four "I" of school reform: institution affect teachers and principals. Harvard Educational Review 65 (4), 571 – 592.

White, Robert, W (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. Psychological Review 66 (5), 297 – 333.

Åberg, Leif (2000b). Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Infoviestintä Oy. Helsinki.

Åhman, Helena (2012). Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. Third edition. United States of America: Sage Publications.

Yukl, Gary & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M.D. Dunnette & M. Hough (Eds.) Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol.3).

Yukl, Gary (2002). Leadership in Organizations. 5. painos, Prentice Hall: New Jersey.

Yukl, Gary (2004). Leadership in Organizations. 6. edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Ylikoski, Kirsti & Ylikoski, Matti (2009). Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy, 5. uudistettu painos.

Yliskylä, Satu (2010). Kuka suunnittelee mainokset? Tutkimus mainosalan kulisseista, yhteistyökäytännöistä ja ristiriidoista. Mainonnan suunnittelijan näkökulma. Akateeminen väitöskirja, University of Turku. Turun yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

8.2 *Empiriatutkimusaineistoa:*

Liikennehallinnon virastouudistus on välttämätön: Ministeri Vehviläinen 1.9.2008.

<http://www.liivi.fi/uutiskirje200801/web>

LVM, Liikennehallinnon virastouudistus. Lait väylävirastosta ja liikenteen turvallisuusvirastosta. Ehdotus hallituksen esitykseksi. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 14/2009.

LVM, Liikennehallinnon virastouudistus. Virastoselvitys, Selvitysmiesraportti (2009). Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 15/2009.

LVM Liikenne- ja viestintäministeriön ja Liikenteen turvallisuusviraston välinen tulossopimus vuodelle 2010. LVM/2027/21/2009.

LVM Liikenne- ja viestintäministeriö. Arki paremmaksi – joukkoliikenne toimivaksi. Joukkoliikenteen kehittämisohjelma 2009-2015. LVM:n julkaisuja 19/2009.

LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Henkilöstökysely 2008 – lisäanalyysi mahdollisuuksista ja uhista: AKE, IH, RVI, MKL. Kyselytutkimuksen tehneet: Juha Eskelinen/Melkior OY ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy

LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Henkilöstön pääviestit, Henkilöstökysely syyskuu 2008. Kooste: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy

LVM, Liikennehallinnon virastouudistus: Liikenteen turvallisuusviraston työpaja 1. 27.8.2008 Talent Partners Public Consulting, Petri Eerola.

LVM, Liikennehallinnon virastouudistus: Liikenteen turvallisuusviraston työpaja 3. 16.9.2008 ja työpaja 5, 26.9.2008, Yhteenveto. Talent Partners Public Consulting, Petri Eerola.

LVM, Liikennehallinnon virastouudistus: Virastouudistuksen riskianalyysi (hankenyrkki 1.9.2008).

LVM, Liikennehallinnon virastouudistus. Henkilöstöperiaatteet 30.9.2008.

LVM, Liikennehallinnon virastouudistus. Välraportti: uudistuksen pääpiirteet. Virastouudistuksen johtoryhmä 13.10.2008.

LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Henkilöstökysely 2009 – analyysi Liikenteen turvallisuusviraston arvokysymyksistä. Kooste: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy

LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Henkilöstökysely elo-syyskuu 2009. Tulokset uudistuksen vaikutuksia ja vuorovaikutusta koskeneista kysymyksistä. Kyselytutkimuksen tehneet: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy.

LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Kokemusryhmät kulttuurin kuvaajina 2009. Kokemusryhmään osallistui henkilöitä Ajoneuvohallintokeskuksesta, Merenkululaitokselta, Ilmailuhallinnosta ja Rautatievirastosta. Kokemusryhmien toteuttajat: Niemelä, Terttu Human Focus Oy sekä Mäkipeska, Marja & Väisänen, Markku Human Competence Group HCG Oy.

LVM Liikennehallinnon virastouudistus. Virastouudistuksen toteutus henkilöstön näkökulmasta. Kooste: virastouudistuksen henkilöstökyselyistä 2008-2010. Koonneet: Eskelinen, Juha/Melkior Oy & Niemelä, Terttu/Human Focus Oy 8.5.2012

LVM, Liikenne- ja viestintäministeriön tilinpäätöskannanotot hallinnonalan virastojen ja laitosten sekä televisio- ja radorahaston vuoden 2010 tilinpäätöksistä. Kesäkuu 2011.

Liikenteen turvallisuusviraston henkilöstötilinpäätös vuodelta 2013

Muu tutkimusaineisto:

Korte, Tiina & Haapasalo, Samuli (2002): ”Tie auki taivasta myöten”. Ratkaisut liikennejärjestelmän rahoitukseksi, sen hallinnon ja tuotannon järjestämiseksi – Keskustelun avaus. LVM, 4/2002.

Merenkululaitos, Henkilöstökysely syyskuu 2008. Kyselytutkimuksen tehneet: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy

Ilmailuhallinto, Henkilöstökysely syyskuu 2008. Kyselytutkimuksen tehneet: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy

AKE, Ajoneuvohallinnon asiantuntijalehti 4/09. Trafi kiihdyttää täyteen vauhtiin.

Meriväylä 4/09. Merenkulkuhallinnon ajankohtaislehti, Merenkulun turvallisuus siirtyy Liikenteen turvallisuusvirastoon.

Liikennepolitiikan linjat ja liikenneverkon kehittämis- ja rahoitusohjelma vuoteen 2020. Valtioneuvoston liikennepoliittinen selonteko eduskunnalle 27.3.2008.

Valtioneuvoston henkilöstöpolitiikasta antama periaatepäätös. VM 9/01/2006.

Valtioneuvoston kanslia 26.11.2008. Liikennehallinnon perustamisprojekti, työryhmämuistioita.

Valtioneuvoston selonteko 2008.

Vuorela, Maarit & Uusikylä, Petri & Vaitinen, Elina & Harju, Henna & Eronen, Antti (toim.): Liikenteen turvallisuusviraston sijoittamisselvitys. Tarkastelun kohteena pääkaupunkiseutu, Kouvola ja Kuopio sekä meriturvallisuuden osalta Kotka. Net Effect Oy 9.3.2009.

Liikenteen turvallisuusvirastojen yhdistämisen hyödyt ja haitat. Taustaselvitys liikenne- ja viestintäministeriölle. Selvitysmies Reino Lampinen 2.6.2008.

Liikenteen turvallisuusviraston sijoittamisselvitys. Tarkastelun kohteena pääkaupunkiseutu, Kouvola ja Kuopio sekä meriturvallisuuden osalta Kotka. (toim. Maarit Vuorela & Petri Uusikylä & Elina Vaittinen & Henna Harju ja Antti Eronen. Net Effect Oy 9.3.2009.

Liikenteen turvallisuusvirasto. Henkilöstön pääviestit. Kyselytutkimus marras-joulukuu 2010. Kooste: Juha Eskelinen/Melkior Oy ja Terttu Niemelä/Human Focus Oy.

Liikenteen turvallisuusvirasto. Trafin tulevaisuuden näköaloja. Trafin tilaama selvitys Lampinen, Reino (toim.). Trafin julkaisuja 8/2011.

Liikenteen turvallisuusvirasto. Henkilöstökysely 3/2012, Liikenteen turvallisuusvirasto, Henkilöstöviestit. Juha Eskelinen/ Melkior Oy ja Terttu Niemelä/ Human Focus Oy.

Valtiovarainministeriön julkaisuja (2007). Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa III. Valtioyhteisön henkilöstöstrateginen ohjaus. VM. Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä

Valtiovarainministeriön julkaisuja (2000). Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtion Työmarkkinalaitos 8/2000.

Keskeiset valtiopäiväasiakirjat:

LiVM 19/2009 Valiokunta-asiakirjat

HE 142/2009 Vireilletuloasiakirjat

EV 147/2009 vp Eduskunnan vastaus hallitukselle

Esimies- ja johtamisvalmennuksen aineistoa:

Esimiesten ja luottamusmiesten valmennukset. Organisaatiomuutos – syksy 2010. Trafi 19.8. ja 31.8.2010

Valmentava esimiestyö ja asiantuntijoiden johtaminen, Trafi 24.4.2012. Kanerva, Leena & Kuuluvainen, Eeva Vepsäläinen, Kerttu. Talent Partners Oy.

Johtamisen kehittäminen ja esimiesvalmennus 2011 – 2013. Liikenteen turvallisuusvirasto. Talent Vectia Oy: Leena Kanerva.

Osaamisen johtaminen trafissa. Johtamisen kehittämisohjelma 2013. Pia Palviainen, Liikenteen turvallisuusvirasto.

Trafin Johtamisen kehittämisohjelma, 360-arviointi 2012. Talent Vectia Oy: Leena Kanerva, Anri Nordgren, Marja-Leena Johansson, Paula Saloranta & Kerttu Vepsäläinen.

Merenkululaitoksen tuki- ja esikuntatehtäviä tekevien henkilöiden sijoittumisesta perustettaviin uusiin virastoihin. Ohje 15.6.2009.